



“PLAN DE NEGOCIO: CONSULTAONLINE.COM”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Yaquir Maurice Gleiser Danon

Sra. Keiko Yumiko Laos Chung

Sra. Andrea Lucía Olivares Dávila

Sr. Diego Gino Pomar Caballero

Sr. Roberto Carlos Sevilla Chávez

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, enero de 2021

En primer lugar, dedicamos nuestro trabajo de investigación a Dios. También a nuestras familias, por el apoyo recibido durante esta etapa, y a nuestros maestros, quienes afianzaron nuestra formación educativa.

Resumen ejecutivo

Existe una tendencia de crecimiento en el mercado de prestación de servicios que utiliza como principal componente la tecnología. Del mismo modo, hay una propensión a la generación de nuevos emprendimientos, que se demuestra en el crecimiento del número de empresas pymes. En vista de esta tendencia de crecimiento empresarial, se tomó la decisión de lanzar ConsultaOnline.com, un marketplace digital que pone en contacto a asesores con empresas que busquen asesorías digitales de forma rápida, sencilla y confiable.

ConsultaOnline, emprendimiento ubicado en la ciudad de Lima, nace con el propósito de conectar la oferta de asesores digitales con la demanda requerida por el sector empresarial, prestando servicios de marketing digital, programación de páginas web y programación de *apps*, entre otros, que forman parte de las necesidades de toda empresa que busca mantenerse actualizada y elevar su nivel de competitividad.

La característica principal de ConsultaOnline.com es la siguiente:

- Poner en contacto a proveedores digitales con el sector empresarial que requiera el servicio.

Los principales beneficios que brindará la plataforma son los que se detalla a continuación:

- Rápida conexión entre asesor y empresa y viceversa, a través de una plataforma web sencilla de navegar, práctica e intuitiva.
- Aseguramiento de la calidad en el servicio prestado, vía el acompañamiento de un asesor comercial en todo el proceso del servicio, tanto para el asesor como para la empresa.
- La oferta de valor implica otorgar un mayor acceso a la oferta de servicios e información para las pymes y de mercado potencial para los consultores, soportado por un equipo multidisciplinario con experiencia profesional en el sector privado.

Los indicadores financieros que sustentan la viabilidad de este negocio son los siguientes:

- Tasa interna de retorno (TIR) económico: 44.78%.
- Valor actual neto (VAN) económico: S/ 1.409.414 (evaluado en un escenario conservador y utilizando la tasa más conservadora del costo de oportunidad del capital [COK] de 20%).

Se recomienda implementar el proyecto, por ser un mercado muy atractivo para empresarios y emprendedores debido a la alta demanda de servicios digitales y la rentabilidad del proyecto.

Índice

Resumen ejecutivo	iii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación de la oportunidad y la determinación de la idea de negocio	2
1. Concepto de negocio y fuentes de ingreso	2
1.1 Análisis del macroentorno	2
1.1.1 Entorno político.....	3
1.1.2 Entorno económico	3
1.1.3 Entorno social	4
1.1.4 Entorno tecnológico	5
1.1.5 Entorno global.....	6
1.6 Entorno legal.....	7
2. Análisis del microentorno.....	8
2.1 Competidores a nivel global	9
2.1.1 Oferta diferencial / Ventaja competitiva.....	9
2.1.2 Mercado.....	9
2.1.3 Servicios brindados	10
2.1.4 Metodología.....	10
2.2 Competidores directos/indirectos a nivel global.....	10
2.3 Competidores a nivel local	10
3. Identificación, características y evolución del sector	10
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	11
4.1 Poder de negociación de los proveedores	11
4.2 Poder de negociación de los clientes	12
4.3 Amenaza de competidores existentes	13
4.4 Amenaza de servicios sustitutos	13
4.5 Amenaza de nuevos competidores en el sector.....	14
Capítulo II. Análisis interno	16
1. Cadena de valor	16
2. Ventaja competitiva	17

3. Influencia de las TIC en los negocios: reintermediación	17
4. Canvas de Alexander Osterwalder	17
5. Riesgos estratégicos	18

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado19

1. Objetivo general.....	19
2. Objetivos específicos	19
3. Metodología.....	19
3.1 Análisis de datos estadísticos y estimaciones	19
3.2 Encuesta.....	19
3.3 Población	20
3.4 Muestra y tamaño representativo	20
3.5 Entrevista en profundidad.....	20
4. Selección de mercados	20
5. Investigación exploratoria	22
5.1 Resultados.....	22
6. Investigación concluyente	23

Capítulo IV. Planeamiento estratégico25

1. Visión	25
2. Misión	25
3. Valores	25
4. Objetivos estratégicos	25
4.1 Rentabilidad.....	25
4.2 Crecimiento	26
4.3 Supervivencia	26
5. Estrategia competitiva	26
5.1 Posicionamiento	26
5.2 Diferenciación.....	26
6. Análisis FODA	27
7. Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	28
7.1 Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	29
8. Estrategia de crecimiento	30
9. Alineamiento de objetivos con estrategias	31

Capítulo V. Plan de marketing industrial	32
1. Servicio ofrecido.....	32
2. Objetivos del plan de marketing	32
3. Formulación estratégica de marketing	33
3.1 Segmentación.....	33
3.1.1 Segmentación geográfica.....	33
3.1.2 Segmentación demográfica.....	34
3.1.3 Segmentación conductual	34
4. Estrategias de mezcla de marketing	34
4.1 Servicio.....	34
4.1.1 Servicio para asesores.....	34
4.1.2 Servicio para usuarios.....	35
4.2 Precio.....	35
4.3 Publicidad.....	36
4.4 Plaza.....	36
4.5 Promoción.....	37
5. Cronograma de actividades	38
6. Presupuesto de marketing.....	39
 Capítulo VI. Plan de operaciones	 40
1. Identificación y clasificación de procesos	40
1.1 Procesos estratégicos.....	41
1.1.1 Marketing y publicidad.....	41
1.2 Procesos operativos	41
1.3 Procesos de apoyo	41
1.4 Gestión financiera	42
2. Estructura interna	42
2.1 Etapa 1: lanzamiento	42
2.2 Etapa 2: crecimiento e innovación	43
3. Locación, infraestructura física y plano de distribución.....	43
4. Nivel de servicio / Tiempo de respuesta.....	43
5. Costos.....	44
5.1 Inversión y costo de lanzamiento.....	44
5.2 Costos operativos	44
5.3 Costos unitarios.....	44

6. Plan de lanzamiento	44
Capítulo VII. Recursos humanos, organización y responsabilidad social.....	45
1. Objetivos de recursos humanos	45
1.1 Personal capacitado	46
1.2 Maximizar el talento.....	46
1.3 Integración y cohesión.....	46
2. Estructura organizacional	46
2.1 Descripción de los puestos de trabajo	47
3. Políticas de recursos humanos: selección, administración, compensación.....	48
4. Estructura de gobierno	48
5. Plan de responsabilidad social	49
Capítulo VIII. Plan financiero.....	51
1. Objetivos del plan financiero	51
2. Supuestos financieros	51
3. Ingresos - Estado de resultados proyectado	52
4. Flujo de caja	52
5. Balance general proyectado.....	53
6. Análisis y viabilidad financiera	53
7. Análisis y viabilidad del proyecto.....	54
8. Análisis de sensibilidad del proyecto	55
Capítulo IX. Aspectos operacionales	57
1. Plan de contingencia	57
2. Aspectos legales.....	57
2.1 Estructura legal	57
2.2 Propiedad intelectual e industrial	58
3. Crecimiento de la compañía y estrategia de desarrollo	58
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60

Bibliografía	61
Anexos	64
Nota biográfica.....	97

Índice de tablas

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas	3
Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas	4
Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales	5
Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas	5
Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias globales	7
Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias legales.....	8
Tabla 7. Análisis comparativo de la industria	9
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores según el modelo de Michael Porter	12
Tabla 9. Poder de negociación de los clientes en el modelo de Michael Porter	12
Tabla 10. Amenaza de competidores existentes en el modelo de Michael Porter	13
Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos en el modelo de Michael Porter	14
Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores en el sector en el modelo de Michael Porter	14
Tabla 13. Resumen de amenazas y oportunidades de las cinco fuerzas de Porter	15
Tabla 14. Impacto y efecto de riesgos estratégicos.....	18
Tabla 15. Total de empresas buscadoras y total de empresas asesoras	22
Tabla 16. Matriz EFE.....	28
Tabla 17. Matriz EFI.....	29
Tabla 18. Alineamiento estratégico	31
Tabla 19. Objetivos del plan de marketing.....	32
Tabla 20. Costo de suscripción para asesores y buscadores	35
Tabla 21. Cronograma de actividades de marketing.....	38
Tabla 22. Presupuesto de marketing	39
Tabla 23. Objetivo del plan de operaciones	40
Tabla 24. Objetivo del plan de recursos humanos	45
Tabla 25. Política de compensación.....	48
Tabla 26. Responsabilidades del directorio.....	49
Tabla 27. Estructura de costos del área de recursos humanos	49
Tabla 28. Objetivos de responsabilidad social	50
Tabla 29. Objetivos del plan financiero	51
Tabla 30. Flujo de caja de inversiones (expresado en soles)	53
Tabla 31. Necesidad financiera.....	54
Tabla 32. Análisis del crédito, amortización e intereses	54
Tabla 33. COK por metodología CAPM.....	55
Tabla 34. Análisis de sensibilidad del proyecto	56

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor.....	16
Gráfico 2. Empresas según actividad económica	21
Gráfico 3. Matriz de Ansoff	30
Gráfico 4. Mapa de proceso del negocio	40
Gráfico 5. Estructura organizacional jerárquica	47
Gráfico 6. Variación del ingreso por ventas y el VAN financiero.....	56

Índice de anexos

Anexo 1. CANVAS	65
Anexo 2. Costos - Gastos del proyecto	67
Anexo 3. Estructura de costos	69
Anexo 4. Ingresos por suscripción.....	71
Anexo 5. Análisis FODA	72
Anexo 6. Encuesta	73
Anexo 7. Datos obtenidos de la encuesta	74
Anexo 8. Estados de resultados proyectados en soles – Consulta Online.....	80
Anexo 9. Balance general proyectado (expresado en nuevos soles).....	81
Anexo 10. Tesorería mensual proyectada a 5 años	82
Anexo 11. Cronograma de financiamiento.....	93

Introducción

En el Perú, de acuerdo con el boletín *Demografía empresarial del I trimestre de 2019* del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), el 99% de las empresas son de tamaño pequeño o mediano y representan alrededor de 2.4 millones. De este número, cerca de 76.000 empresas nuevas se generaron en el primer trimestre del 2019, lo cual se traduce en 76 mil empresas buscando desarrollar una idea. Estas requieren de soporte en el desarrollo de herramientas digitales para su puesta en marcha o digitalización de operaciones y procesos que soporten su crecimiento.

También existe una creciente tendencia de la PEA a generar diferentes fuentes de ingresos por medio de trabajos remotos, utilizando métodos y ambientes diversos a los tradicionales. Con base en estudios de mercado, encuestas y entrevistas a profundidad, se logró detectar que existe la oportunidad de unir empresas que necesitan soluciones digitales de rápida ejecución a un precio competitivo con un buen estándar de calidad. Así mismo, hay asesores dispuestos a brindar sus servicios. Es así como nace la plataforma ConsultaOnline.com, que tiene el objetivo de generar un ecosistema donde el emprendimiento pueda hallar una respuesta en un tiempo y costo competitivo, con un alto *standard* de calidad, para impulsar el crecimiento de las empresas. ConsultaOnline.com está en el segmento de servicios digitales.

El concepto de negocio se logrará posicionando el servicio a través de la diferenciación enfocada, al ser el primer marketplace peruano que pone en contacto asesores digitales con empresas. El foco de este emprendimiento estará en el segmento digital.

En la presente investigación, se evaluarán las distintas áreas de la empresa (marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos) que justificarían la inversión en este negocio, brindando como resultado una oportunidad de negocio no explotada por otra empresa peruana.

El aporte de este trabajo es generar un plan de negocios aplicable a la realidad peruana empresarial. Los supuestos realizados en la investigación tienen, como fecha de corte, julio de 2019.

Capítulo I. Identificación de la oportunidad y la determinación de la idea de negocio

1. Concepto de negocio y fuentes de ingreso

Consultaonline es una plataforma digital enfocada en poner en contacto el sector empresarial, principalmente pymes (pequeñas y medianas empresas) con consultores especializados en servicios digitales (programación, marketing digital y diseño web, entre otros), teniendo como objetivo conectar la oferta de servicios digitales con la demanda, de manera óptima, para permitirle a ambos mercados crecer más rápido. El *startup* se ubica en Lima, Perú, y el foco es ubicar el mercado objetivo, en la primera etapa, a nivel nacional. La ventaja competitiva radica en que sería el primer marketplace digital local que ponga en contacto empresas con asesores digitales (agentes de marketing digital, programadores, diseñadores gráficos y demás profesionales dedicados a resolver problemas con tecnología digital) de manera *online*, ofreciendo una plataforma sencilla de usar, con variedad en la oferta de servicios, ampliando el mercado de oferta, tanto para pymes como para consultores.

La oferta de valor implica otorgar un mayor acceso a la oferta de servicios e información para las pymes y de mercado para los consultores, soportado por un equipo multidisciplinario con experiencia profesional en diferentes áreas.

Los ingresos de la empresa tendrán distintas fuentes y variarán de acuerdo con las etapas de desarrollo de la empresa. En la etapa 1, o inicial, se tendrá un acceso ilimitado a la plataforma (freemium); en la etapa 2, las fuentes de ingreso de la plataforma estarán dadas por suscripciones pagadas, tanto por asesores como buscadores, y por la retención de un porcentaje del costo de los servicios que se brindan a través de la plataforma; y para la tercera etapa se sumarán ingresos por publicidad pagada en la página consultaonline.com.

El desarrollo detallado de las fuentes de ingreso será explicado en el capítulo de marketing

1.1 Análisis del macroentorno

En este segmento se evaluará qué entornos afectan al proyecto, alargando o acortando el ciclo de vida del producto; del mismo modo, se determinará si son una amenaza u oportunidad para el negocio. Este se ubica en el sector servicios y en la industria de intermediación de consultorías digitales.

1.1.1 Entorno político

Consultaonline es una plataforma digital enfocada en poner en contacto al sector empresarial, principalmente a las pymes, con consultores especializados en servicios digitales (programación, marketing digital y diseño web, entre otros). Este contexto influye en el funcionamiento y la viabilidad de las empresas. Se trata de un elemento externo a la empresa; por lo tanto, no puede controlarlo.

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Estabilidad política	En los últimos 25 años, el Perú se ha caracterizado por una seria deficiencia de gobernabilidad, alternando periodos de autoritarismo con etapas de alta inestabilidad política.	La inversión se frena, tanto la extranjera como la nacional. Menor número de transacciones para Consultaonline.	A	INEI: “Indocumentación y Grupos Étnicos”. Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. Lima, 2007, p.14
2	Legislación empresarial Digital nueva	Cobro de impuestos a empresas digitales.	Creación de nuevas leyes que permitan competir en igualdad de condiciones a empresas digitales locales y extranjeras.	A	Diario Gestión, Reglas de Juego Pierino Stucchi 8/1/2020

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.2 Entorno económico

La economía del Perú, en los últimos quince años, ha presentado indicadores favorables, principalmente por las políticas económicas implementadas, las mismas que son independientes de las decisiones y crisis políticas del ejecutivo.

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	PBI	En el mediano plazo se espera que el crecimiento del PBI se mantenga por encima del 3%.	La economía de Perú es una de las más estables de LATAM, por lo que debería ser un factor importante para atraer inversión extranjera.	O	Diario Gestión, Economía, 2.1.2019
2	Inflación	La inflación de la última década se ha mantenido dentro de las proyecciones $2 \pm 1\%$.	La estabilidad de la moneda permite hacer proyecciones a largo plazo de ventas y gastos.	O	Diario Gestión, Economía, 2.1.2019
3	Tipo de cambio	La variación del tipo de cambio se ha mantenido estable en el rango de los 3.4 soles por dólar, gracias a la intervención del BCR.	Estabilidad en las exportaciones y poca variación de precios.	O	Diario Gestión, Economía, 21.08.2020
4	Covid-19	Aún es difícil de determinar con certeza el efecto del Covid-19 en la economía, pero se espera que genere un PBI negativo de entre -3 y -6%.	Cierre de negocios, aumento de desempleo	A	Diario Gestión, Economía, 21.08.2020

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.3 Entorno social

Una de las variables del entorno social que impactan más en nuestro modelo de negocio es el nivel educativo del país. Una segunda variable importante es la tasa de desnutrición y anemia en el Perú, la cual afecta a 43.6% de niños y niñas de 6 a 36 meses de edad, siendo más prevalente entre los niños de 6 a 18 meses, sector en el que 6 de cada 10 niños presentan anemia.

Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Grado de educación	Los resultados de la prueba PISA de 2018 mejoraron respecto de la prueba anterior, realizada en 2015; no obstante, el Perú se ubica en el puesto 64, de los 67 países que realizan la prueba. Solo el 30% de los egresados de secundaria va a una universidad.	Poca cantidad de profesionales calificados.	A	Resultados PISA 2018 Minedu, 17 diciembre.
2	Disponibilidad de contenido y educación virtual.	La evolución digital está proporcionando mucha información disponible al alcance de los usuarios.	Mayor acceso a información y oportunidad de autoeducarse	O	ComScore, abril 2014

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.4 Entorno tecnológico

La economía digital, también conocida como economía en internet o economía web, se refiere a una economía basada en la tecnología digital, que se presenta como una nueva forma de producción y consumo. Se trata de un proceso complejo que implica cambios en la organización social, económica y política de los países. Por ello, es necesario identificar que la economía digital es un facilitador para el desarrollo (Cepal, 2013). Uno de los beneficios de la economía digital es que las empresas mejoran la eficiencia en los procesos productivos y reducen costes de transacción. Los consumidores acceden a más información y, por tanto, tienen mayor capacidad de elección.

El desarrollo del entorno tecnológico en el Perú ha crecido exponencialmente estos últimos años, y el uso de las herramientas tecnológicas ha impulsado novedosas fuentes de trabajo y el nacimiento de nuevos negocios. Estos son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
-----	----------	-----------	-----------------	-----	--------

1	Acceso a equipos tecnológicos	En 96% de los hogares al menos un miembro de la familia tiene teléfono celular. Osiptel reporta que la penetración de telefonía alcanza a 130 líneas por cada 100 habitantes en el Perú.	Mayor acceso a la información digital.	O	OSIPTEL, mayo 2018
2	Acceso a internet	Al cierre del 2017, el INEI reportó más de veinte millones de líneas con conexión al servicio de internet móvil.	Una mayor conectividad a internet en todo el país aumentará el acceso de más clientes a este servicio.	O	INEI, Informe Técnico - diciembre 2017
3	Incremento del número de usuarios	Según el INEI, 78.3% de la población utilizó el móvil para acceder a internet.	Aumento de usuarios, con mejores condiciones en servicio, calidad y precio.	O	INEI, Informe Técnico - diciembre 2017

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.5 Entorno global

Consultaonline es una plataforma digital cuyo objetivo es poner en contacto al sector empresarial, principalmente a las pymes, con consultores especializados en servicios digitales. Líneas abajo se puede ver cómo los impactos mencionados pueden alargar el tiempo de vida del producto.

Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias globales

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Recesión global	Mayor necesidad de trabajar desde casa para generar ingresos.	Mayor búsqueda por parte de consumidores de opciones de trabajo remoto.	O	Marco de la Alianza con el Perú 2017-2021, p.13
2	Cambio en hábitos de consumo	Mayor voluntad de la gente por realizar trabajos remotos.	Las personas preferirán pasar más tiempo en casa y, de esa manera, trabajar, entretenerse y alimentarse.	O	Ley 30036, Regulación del teletrabajo 5.06.2013

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.6 Entorno legal

De acuerdo con la tabla 6, hay muchas oportunidades desde el punto de vista legal para fomentar el crecimiento de las pymes (clientes potenciales). Como se muestra en la misma, la tendencia hace indicar que todas estas leyes fomentan la creación, el desarrollo, la profesionalización y la digitalización de las pymes. Sin embargo, todavía debe esperarse que estas se ejecuten, para determinar si se hace correctamente.

Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias legales

N.º	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Reforma de los esquemas tributarios	Simplicidad y foco en evitar la evasión	Mayor formalización del mercado y más necesidad de servicios. Posibilidad de que un asesor de servicios contables asesore a más clientes al mismo tiempo.	O	Deloitte Perú Marzo, 2020
2	Instrumentos de promoción	Acceso al Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad	Pymes (potenciales clientes) se digitalizan y la aceptan como una oportunidad; se fomenta el crecimiento, la tecnificación y la productividad de las pymes.	O	Ministerio de la Producción Junio, 2020
3	Acceso al financiamiento	Acceso de pymes a mercado financiero y mercado de capitales	Involucramiento de COFIDE, Banco de la Nación y Banco Agrario en el financiamiento de las pymes. Clientes potenciales con mayor capacidad de inversión.	O	Memoria anual COFIDE, 2019
4	Medidas promocionales en materia tributaria	Promoción de pymes	Depreciación acelerada mayor y más tope para compras, ventas y activos, lo cual fomentará el crecimiento de las pymes y, por ende, habrá más clientes potenciales.	O	Ministerio de Producción Febrero, 2019

Fuente: Elaboración propia, 2020

2. Análisis del microentorno

El sector servicios es de los principales aportantes al PBI del país. En épocas de desaceleración económica, es el principal impulsor de la economía. Además, es el sector que más gente contrata. Tiene la característica de ser un sector altamente atomizado y con gran cantidad de competidores, ofertantes.

El sector servicios creció 3.8% en el año 2019 respecto del año 2018, según Inei 2019, como año completo, un valor superior al crecimiento del PBI del 2019 vs. 2018, que fue de 2.2%. Inclusive, el sector de servicios prestados a las empresas creció en el cuarto trimestre de 2019 vs. el cuarto trimestre del 2018 en 3.3%, según datos de Inei 2019, obteniendo un crecimiento de 3.4%. Esto

demuestra que es un sector altamente dinámico, con mucha oferta y demanda, que crece mes a mes.

Consultaonline opera en el ramo de la industria de intermediación de servicios digitales. Si bien existe un buen número de propuestas en la intermediación de servicios, Consultaonline se diferencia por su especialización en la relación entre el sector de servicios digitales y las pymes, además de algunas características en la experiencia de usuario. En el siguiente resumen se comparan los competidores directos, indirectos y potenciales, para luego hacer una breve descripción de la plataforma.

Tabla 7. Análisis comparativo de la industria

Empresa	Red social	Ofertas de trabajo	Buscar trabajo	Orientado a empresas/ negocios	Expone experiencia y destreza	Calificado por otros usuarios	Muestra costos del servicio	Publicidad	Digital	Especializada en Pymes/ digital	Premium	Plataforma segura de pago	Mapeo de estatus de actividades entre buscador y asesor
Consulta online	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
Linkedin	X	X	X	X	X			X	X		X		
Mercado Libre						X	X	X	X		X	X	
Clasificados		X	X					X					
Bumeran		X	X	X	X				X		X		
FreeLancer		X	X	X			X		X		X		
Data Trust				X			X	X	X			X	
Craigslist		X	X		X	X	X		X		X	X	
Guru		X	X	X	X	X	X		X		X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1 Competidores a nivel global

Se identifican competidores a nivel global que presentan las siguientes características:

2.1.1 Oferta diferencial / Ventaja competitiva

- Masivos: enfocados en ofrecer todo tipo de servicios
- Servicio enfocado: diseños digitales, programación de páginas web
- *Top freelancers*: cuentan con los mejores *freelancers* del mercado, con base en evaluaciones previas

2.1.2 Mercado

- *Freelancers*: foco en profesionales que buscan tener una fuente adicional de ingresos
- Empresas: desde pequeñas hasta consolidadas que buscan servicio rápido, adecuado a sus necesidades específicas

2.1.3 Servicios brindados

- Soporte 24/7
- Plataforma de comunicación entre el profesional y la empresa y mapeo de estatus de actividades
- Plataforma segura de pago

2.1.4 Metodología

Todos utilizan una metodología para reclutar a los *freelancers* y a las empresas. Luego, con base en esto, definen cuáles quieren que sean los principales diferenciadores de su oferta.

2.2 Competidores directos/indirectos a nivel global

- LinkedIn, Craigslist, MercadoLibre, Freelancer, 99Design y Guru.

2.3 Competidores a nivel local

A nivel local, hay competidores indirectos, como algunas agencias de marketing digital.

- Data Trust: agencia de marketing digital que ofrece los servicios de social media, SEO, Google Adwords y Landing Page, entre otros.
- Staff Digital: ofrecen vídeos corporativos, desarrollo de intranet e e-Commerce.
- Webtilia: está en el mercado *online* desde 2007. Su promesa es generar y desarrollar las estrategias de marketing digital orientadas a objetivos de comunicación y comerciales.
- Tres: su metodología se basa en atraer visitas a tu sitio web, convertirlas en clientes y fidelizarlos.
- Alive: la empresa dice ser un motor generador de ideas y pulsos que articulan estrategias, herramientas y plataformas para solucionar problemas en las diferentes áreas de una organización.

3. Identificación, características y evolución del sector

Según IAB Perú 2017, el mercado de publicidad digital en el país fue de 342 millones de soles al cierre del 2017. De este negocio se desprenden servicios como desarrollo de web, diseño gráfico, aplicaciones móviles, diseño de logo y edición de videos.

De acuerdo con el último informe publicado por el INEI, “Demografía empresarial en el Perú primer trimestre 2019”, el stock de empresas, al final del primer trimestre 2019, fue de 2.438.636, con un crecimiento neto de 1.9%. En el primer trimestre del 2019, se crearon 76.764 empresas y se dieron de baja 31.065; es decir, que ese trimestre se generaron 45.699 nuevas empresas.

De esos, números se debe de considerar que el 99% son pequeñas, medianas y microempresas; es decir, que se está ante un universo de 2.400.000 potenciales clientes. Ese sector ha tenido un crecimiento estable de alrededor del 1.5% en los últimos tres años.

Respecto del mercado de asesores potenciales, existen 1.744.000 profesionales con estudios universitarios y con empleo formal en zonas urbanas del país. De estos, 64.9% tienen entre 25 y 60 años. Por otra parte, el 27,1% estudió carreras alineadas con el rubro de esta propuesta de negocio, lo cual da un total de 307.000 profesionales que serían potenciales asesores. De acuerdo con la encuesta realizada a un grupo de consultores independientes y dependientes, el 10% estaría dispuesto a ser asesor para tener un ingreso extra, en otras palabras, unos 31.000 asesores potenciales. Sin embargo, se considera que un 15% de los potenciales asesores estaría interesado en la plataforma, lo que se traduciría en un mercado potencial de asesores en el año 1 de 4.800. Se puede lograr este resultado a través de una contundente campaña digital enfocada, ofreciendo beneficios *premium* de prueba y créditos para hacer publicidad en la página, entre otras posibilidades. Este segmento tiene una expectativa de crecimiento de +8.8% anualmente.

4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.1 Poder de negociación de los proveedores

Para este modelo de negocio, se identifica como proveedores a quienes se detalla a continuación: diseñadores web, proveedores de espacio en la web, agencias de marketing y pasarela de pagos. Existe una alta oferta de dichos servicios para todos estos, por lo que tendrían un menor poder de negociación en la primera etapa de selección del desarrollo y habilitación de sistemas para la operación de la plataforma, dada la gran cantidad de opciones de proveedores en el mercado. Sin embargo, luego de que esté implementada, tendrían un mayor poder de negociación, dado que habrá un mayor costo de cambio para que la plataforma migre hacia otra solución, manteniendo el funcionamiento integral de la misma, con excepción de las agencias de marketing que tendrían el mismo poder de negociación que en la etapa inicial. Por ello, se considera que esto hace atractivo el negocio.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores según el modelo de Michael Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
		1	2	3	4	5	Valor
15%	Número de proveedores importantes	1					0.15
25%	Importancia de la industria en los proveedores				4		1
18%	Costo de cambiar de proveedor	1					0.18
30%	Contribución de proveedores a la calidad del servicio				4		1.2
12%	Amenaza de la integración	1					0.12
100%	Impacto de fuerza de proveedores en grado de atracción de la industria						2.65

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Porter 1979

4.2 Poder de negociación de los clientes

El número de clientes potenciales es alto, ya que el negocio viene a ser el enlace entre quienes ofrecen el servicio y quienes lo requieren. Los usuarios podrán acceder a una base de datos de especialistas registrados, filtrar según el servicio requerido o guiarse por las puntuaciones dadas por previos clientes. Sumado a la diferenciación de la propuesta de valor, la sensibilidad al precio es baja. Aquellos atributos del modelo de negocio que son percibidos y muy valorados hacen que el costo del cambio sea elevado, reduciendo su poder de negociación. No obstante, el poder de negociación del cliente aumenta, como se observa en el *feedback*. Puede recibir el servicio brindado por los especialistas a través de las valoraciones recibidas por calidad del servicio, puntualidad y desempeño. Se considera que la alta cantidad de clientes hace atractivo el negocio, así como la opción de recibir un servicio personalizado.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes en el modelo de Michael Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
		1	2	3	4	5	Valor
25%	Número de clientes	1					0.25
10%	Costo de cambio del usuario	1					0.1
25%	Sensibilidad al precio				4		1
10%	Amenaza de integración hacia atrás		2				0.2
30%	Contribución de los clientes a la calidad del servicio				4		1.2
100%	Impacto de fuerza de los clientes en grado de atracción de la industria						2.75

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Porter 1979

4.3 Amenaza de competidores existentes

A nivel local, hay competidores indirectos, y también se ha identificado competidores a nivel global. Como ya se ha mencionado, esta es una plataforma que enlaza al proveedor que brinda un tipo de servicio digital con el cliente que lo requiera. Todos utilizan una metodología mediante la cual reclutan a los *freelancers* y a las empresas y luego, con base en eso, definen cuáles quieren que sean los principales diferenciadores de su oferta.

Esta propuesta de valor es diferenciada, ya que ofrece el servicio de acompañamiento de un asesor comercial para guiar al cliente durante todo el proceso del servicio, sirviendo de guía y dándole seguridad y confianza al cliente. Por esta razón, el costo de cambio de los clientes a otros competidores es alto, lo que hace disminuir la amenaza de que el cliente cambie este servicio por otro proveedor. Por lo mencionado, este negocio puede considerarse atractivo.

Tabla 10. Amenaza de competidores existentes en el modelo de Michael Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
		1	2	3	4	5	Valor
20%	Número de empresa competidoras	1					0.2
20%	Costo de cambio a competidores					5	1
30%	Capacidad de respuesta (innovación)			3			0.9
30%	Tamaño de las compañías competidoras				4		1.2
100%	Impacto de fuerza de los competidores existentes en grado de atracción de la industria						3.3

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.4 Amenaza de servicios sustitutos

Cuando una empresa requiere un servicio digital, existen diversas formas de contactar a un proveedor especializado en esta rama. Las empresas pequeñas y medianas empiezan solicitando a amigos y conocidos referencias acerca de proveedores. Luego, a través de las redes sociales, también buscan proveedores que tengan recomendaciones de servicios prestados. La amenaza de que los clientes usen servicios sustitutos existe, ya que el costo económico del cambio es bajo; sin embargo, el cliente valora los atributos no económicos que ofrece Consultaonline, como rapidez de respuesta, confianza, confiabilidad y oportunidad. Esto desincentiva el cambio. Asimismo, los proveedores digitales no están dispuestos a invertir o adoptar técnicas innovadoras,

debido a que el resultado es costoso, siendo este uno de los motivos que incrementa la amenaza de buscar servicios sustitutos por parte de los clientes.

Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos en el modelo de Michael Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
		1	2	3	4	5	Valor
25%	Número de sustitutos en el mercado		2				0.5
25%	Costo del cliente por cambiar a servicios sustitutos	1					0.25
25%	Disponibilidad de sustitutos para acceder a tecnologías					5	1.25
25%	Costo de adaptación de los sustitutos a las nuevas tendencias (innovación)			3			0.75
100%	Impacto de fuerza de los servicios sustitutos en grado atracción de la industria						2.75

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.5 Amenaza de nuevos competidores en el sector

Las barreras de entrada al mercado son bajas, ya que el poder de la marca no garantiza la lealtad del cliente, a menos que se perciba una fuerte asociación con la generación de valor y cumplimiento de sus expectativas (calidad y tiempo). Las plataformas digitales que están actualmente en el mercado internacional, así como el poco capital requerido para desarrollar una plataforma digital, permiten la participación de nuevos competidores en el sector. Sin embargo, la red de clientes y especialistas afiliados a esta plataforma, como primer proveedor de este servicio en el mercado, es una barrera que desincentiva la entrada de nuevos competidores.

Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores en el sector en el modelo de Michael Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
		1	2	3	4	5	Valor
30%	Poder marca/lealtad		2				0.6
25%	Facilidad de acceso a red de clientes	1					0.25
25%	Facilidad de acceso a tecnología		2				0.5
20%	Requerimiento de capital				4		0.8
100%	Impacto de fuerza del ingreso de nuevos competidores en grado de atracción de la industria						2.15

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 13. Resumen de amenazas y oportunidades de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Poder de negociación de proveedores		X	
Poder de negociación de los clientes			X
Amenaza de competidores existentes		X	
Amenaza de servicios sustitutos	X		
Amenaza de nuevos competidores		X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con lo analizado previamente, se llega a la conclusión de que la industria de intermediación de consultorías digitales es atractiva. Esta es una industria en crecimiento y presenta oportunidades de desarrollo y de aportar valor a clientes. Además de ellos, hay espacio para crecer en ventas, márgenes y beneficio, partiendo de una captación mayor de clientes. Con base en este análisis, se concluye que Consultaonline proveería una opción en la que los clientes tendrían un mayor poder de negociación, los proveedores tendrían un poder de negociación medio, la amenaza, tanto de competidores nuevos como existentes, es media y la amenaza de servicios sustitutos es baja por ahora.

Capítulo II. Análisis interno

1. Cadena de valor

Esta es la primera plataforma de servicios digitales para pymes del Perú. Consultaonline se especializa en asesorar y desarrollar herramientas digitales para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del Perú a nivel nacional, poniendo a su disposición los mejores talentos en un ecosistema de fácil acceso. El negocio es un servicio de *hosting* de plataforma profesional de intercambio de servicios profesionales empresariales *rankeado* por los mismos usuarios, que permite comparar precios y conectar la demanda y la oferta de servicios. La plataforma está especializada en brindar soluciones y desarrollos de herramientas digitales para mejorar la productividad y las ventas de las empresas, mientras se asegura la calidad del servicio prestado.

Por lo antes mencionado, se puede afirmar que la ventaja competitiva está basada en que la empresa tiene un ecosistema de alta calidad, del lado de los asesores, con un filtro que permite reclutar a los mejores *freelancers*, ofreciendo una atención personalizada a las pymes, un entorno amigable y seguro para los usuarios de la plataforma y la generación de contactos entre asesores y buscadores. Por esto, las actividades primarias están enfocadas en el servicio de atención al cliente, la publicidad, el marketing, el desarrollo de la plataforma, los sistemas de la información y las actividades de apoyo, las cuales están enfocadas en dar soporte a las actividades antes mencionadas, como se muestra en el gráfico 1. Todas las actividades buscan satisfacer las necesidades del cliente, para que él mismo esté dispuesto a pagar por el uso de la plataforma y lograr la recompra.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, 1985

2. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva radica en que es el primer marketplace digital que pone en contacto empresas con asesores digitales (agentes de marketing digital, programadores, diseñadores gráficos y demás profesionales dedicados a resolver problemas con tecnología digital), ofreciendo un entorno de alta calidad, *online*, en una plataforma sencilla de usar, que mejora y filtra a sus usuarios con el *feedback* de la variedad de la oferta de servicios, ampliando el mercado de oferta tanto para buscadores como para asesores.

3. Influencia de las TIC en los negocios: reintermediación

Las TIC han tenido un rango de efectos en los negocios muchas veces insignificante, específicamente cuando la tecnología se ha implementado sin estar alineada con la estrategia del negocio. En otros casos, los efectos han sido notablemente disruptivos, dejando en absoluta obsolescencia métodos tradicionales de satisfacer ciertas necesidades del mercado, como el transporte, la búsqueda de empleo y las agencias de viaje, entre otras. La digitalización de servicios ha permitido la reintermediación para hacer converger la oferta y la demanda a través de la agregación de datos que permite comprar oferta y demanda en algunos casos y automatizar ciertas funciones operativas para facilitar el encuentro y agilizar procesos.

Reintermediación consiste en añadir un intermediario para facilitar el negocio. La digitalización ha permitido también medir en tiempo real el progreso de las operaciones de los negocios, automatizar procesos con algoritmos y agregar datos para que los usuarios puedan comparar alternativas, entre otros beneficios disruptivos. En este caso, la innovación disruptiva de la propuesta de valor está en la reintermediación de la oferta y la demanda de servicios digitales enfocada en pymes, facilitando la comparación de alternativas, gestión y agilización de todo el proceso, en un entorno que tiende a ser poco formal, claro y en el que los usuarios no disponen de un directorio de alternativas para elegir de manera informada, en un contexto de transformación digital en una región con un gran desfase tecnológico.

4. Canvas de Alexander Osterwalder

A través del Canvas se describe el modelo de negocio de Consultaonline, que permite tener una visión clara de todos los elementos de la propuesta de servicio (ver anexo 2).

5. Riesgos estratégicos

Se consideró el escenario nacional y regional para factores que podrían afectar el desempeño del *startup*, como el financiero, de mercado, legal y tecnológico. Dichos factores son los más influyentes en este esquema de negocio.

Tabla 14. Impacto y efecto de riesgos estratégicos

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
Financiero	No obtener préstamo.	Media: se tendrán garantías mobiliarias, rentabilidad del proyecto sólida y TIR mayor a 40%.	Incorporar más accionistas que aporten dinero, principalmente para cubrir costos operativos.
Mercado	Ingreso de competidores globales.	Baja: poco atractivo para potenciales competidores globales.	Innovar en factor diferenciador; ser una plataforma amigable y rápida. Finalmente, evaluar la opción de vender la plataforma a un <i>player</i> más grande. El mercado nacional está en etapa inicial para este tipo de negocios.
Tecnológico	Secuestro del sistema por ataque cibernético.	Baja: se mantendrá periódicamente la seguridad del sistema.	Mantener altos estándares de seguridad de datos y privacidad, no almacenar datos personales (pero sí metadato), tercerizar la garantía de seguridad y establecer contratos de uso donde se expliquen los límites de responsabilidad.
Mercado	Estafadores logran evadir sistema de detección y convención.	Baja: algoritmos, inteligencia artificial y expertos identificarán patrones y nuevos métodos.	Educar a los usuarios para no ser estafados. Filtro de test Mido para asesores e historial; requerimiento de registro de asesor y dejar datos personales verificados; sistema de denuncia rápida; <i>call center</i> contacta al buscador para conciliar; se cobra el monto al asesor-estafador. Sistema tercerizado de <i>call center</i> /respuesta de crisis mediática.
Mercado	Declive en la economía local reduce el consumo de tecnología y servicios tecnológicos.	Baja: ante una baja en la economía, las empresas tienden a reducir el personal estable, generando mayor número de <i>freelancers</i> .	Pivoteo a otros países; atraer mayor flujo de buscadores internacionales, dependiendo de las condiciones; y mantener posición para evitar entrada de competencia si pasa el ciclo económico, o cerrar y vender activos migrando a la base más cerca de la masa principal de usuarios.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivo general

El estudio de mercado busca validar el modelo de negocio, perfilar al potencial cliente y conocer sus preferencias de consumo y necesidades relacionadas con el mercado digital.

2. Objetivos específicos

- Determinar el tamaño del mercado, tanto de buscadores como de asesores, en el Perú.
- Conocer las características de los usuarios con mayor probabilidad de consumo del servicio.
- Identificar cómo se cubre actualmente la necesidad de una plataforma para conectar a empresas con asesores especializados.
- Conocer cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores y la frecuencia de consumo estimada.
- Entender si cambiar la forma de resolver esta necesidad de los usuarios resuelve dificultades del método actual y cuáles son estos.
- Conocer a detalle el perfil de buscador y asesor con mayor probabilidad de consumo.
- Conocer a qué sectores, principalmente, pertenecen los clientes.
- Determinar la congruencia de nuestro modelo con los principales sectores de asesores y buscadores.

3. Metodología

3.1 Análisis de datos estadísticos y estimaciones

Se utilizan datos del INEI para estimar los porcentajes de población y subpoblaciones que conforman el público objetivo para estimar un número esperado de usuarios potenciales dentro del grupo de trabajadores formales.

3.2 Encuesta

Para poder medir el potencial éxito del negocio, se plantea una encuesta del tipo cuantitativa, en la que se tomará una muestra representativa de potenciales buscadores y asesores.

3.3 Población

La población se detalla líneas abajo. Se trata de más de 300.00 personas de más de un millón de empresas, con carreras alineadas con este rubro, lo cual las convierte en posibles asesores.

3.4 Muestra y tamaño representativo

Con base en el tamaño del mercado al que se quiere llegar, (más de 1 millón de empresas), se necesita 97 encuestas para tener un margen de error de 10% y 271 para tener un 90% de nivel de confianza. No obstante, solo se pudo realizar 57 encuestas, por lo cual se tomó la decisión de complementar la investigación de mercado con entrevistas en profundidad.

3.5 Entrevista en profundidad

Para la validación del modelo de negocio, se realizaron entrevistas en profundidad a potenciales asesores y buscadores. Mediante ellas, se investigó en más detalle y profundidad los motivos y las características cualitativas de los criterios de la muestra de usuarios con un perfil similar al usuario objetivo.

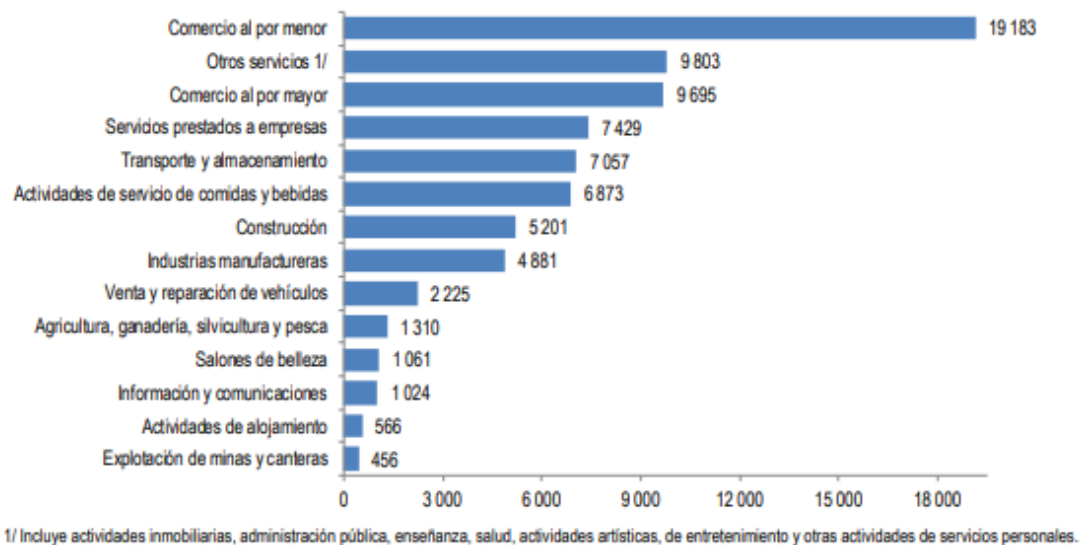
4. Selección de mercados

El segmento de interés en las empresas es el sector de comercio al por menor y comercio al por mayor, donde hay más de 1.000.000 de empresas, seguido por empresas de servicios, donde se incluyen empresas que brindan servicios a otras empresas (B2B) y suman más de 550.000.

Respecto de las nuevas empresas dadas de alta en 2019, el principal generador de nuevas empresas es el comercio al por menor, con 19.183 empresas, seguido de otros servicios y comercios al por mayor, con 9.803 y 9.695 nuevas empresas, servicios prestados a empresas, con 7.429, transporte y almacenamiento, con 7.057 y actividades de comidas y bebidas, con 6.873. Este bloque de empresas representa un segmento importante en el que se enfocará esta plataforma, ya que dichas empresas necesitan servicios digitales para aumentar sus ventas, funcionar de una mejor manera y tener más visibilidad del negocio.

Gráfico 2. Empresas según actividad económica

PERÚ: ALTAS DE EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, I TRIMESTRE 2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019

Si se revisan las cifras del gráfico 2, de acuerdo con el crecimiento neto por actividad, el sector construcción tuvo la mayor tasa neta, con el 5,3%, seguido de la actividad de transporte y almacenamiento, con 3,0%, las actividades de servicio de comidas y bebidas, con 2,6%, los salones de belleza, con 2,4% y el comercio al por mayor, con 2,2%, entre las más representativas.

La propuesta que se hace en este trabajo de investigación es enfocarse en los sectores que han tenido mayor dinamismo, donde habrá mayor competencia y necesidades de diferenciación, y esta diferenciación se podrá lograr a través de tener un enfoque más digital, una mejor página web, campañas digitales más agresivas y presencia en las redes sociales. Para esto, esta plataforma les dará acceso a los profesionales idóneos para concretar sus objetivos.

Tabla 15. Total de empresas buscadoras y total de empresas asesoras

Buscadores		
Total de empresas	2,438,636.00	100%
Pymes	2,414,249.64	99.00%
Total de empresas de segmentos seleccionados	1,255,000.00	51.98%
Potencial de empresas interesadas	538,395.00	42.90%
Meta de captación	4,800.00	0.89%

Detalle de segmentos seleccionados	
Comercio al por mayor y menor	1,000,000.00
Servicios	55,000.00
Actividades de servicio de comida y bebidas	20,000.00

Asesores		
Total de personas con estudios universitarios	1744000	100%
Universitarios entre 25 y 60 años	1131856	64.9%
Personas con carreras alineadas a este rubro	306733	27.1%
Potenciales clientes	30673	10.0%
Meta de captación	1400	4.6%

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en INEI (2019)

5. Investigación exploratoria.

A continuación, se muestran los principales hallazgos de las encuestas realizadas. El detalle de estas se encuentra en el anexo 7.

5.1 Resultados

- Más de la mitad de la muestra trabaja o es dueña de una pyme (60%).
- Los sectores con mayor representación en la muestra fueron comercio, alimentación, servicios y marketing.
- Prácticamente todos en la muestra usan servicios/herramientas digitales para promover y hacer crecer su negocio.
- Se aprecia un interés distribuido por diferentes herramientas digitales. La más popular es el marketing digital a través de redes sociales.
- La mitad de la muestra tiene una frecuencia de contratación de entre una vez por mes a una vez cada tres meses. 25% de la muestra contrata el servicio según la necesidad que tenga de algo puntual. Solo el 2.9% de la muestra no lo contrataría.
- Un porcentaje de casi 50% de la muestra terceriza y la otra trabaja con un servicio *in-house*.

- Más de la mitad (65%) paga hasta US\$ 500 y un 20% entre US\$ 500 y US\$ 5,000. La cantidad es inversamente proporcional al costo del servicio y está dentro de los valores esperados por el modelo de negocio.
- El 100% de la muestra optaría por buscar en esta plataforma, dado que integraría las recomendaciones de amigos, familiares, colegas, redes sociales y plataformas de reclutamiento.
- El 88% de los encuestados juzga la calidad del trabajo con base en referencias anteriores.
- El 88.6% sí contrataría a través de esta plataforma.
- Del 88.6% del total de la muestra (que sí contrataría a través de la plataforma), un 33% utilizará la plataforma porque permite acceder a una red de asesores expertos en herramientas digitales de manera fácil donde pueden comparar; 33% porque puede ver los *reviews*, saber de antemano las tarifas y compararlas, y es más rápido; finalmente el tercio restante la utilizaría por todas las anteriores.
- Del 11.4% del total de la muestra (que no contrataría a través de la plataforma), el 33% de la muestra no utilizaría la plataforma porque considera que podría ser más costoso por la intermediación; el otro 33% no lo haría, porque podría no entender su negocio y sus necesidades, y el último tercio porque son diseñadores.

6. Investigación concluyente

Conclusiones

- Un porcentaje significativo de la muestra contrataría los servicios de la plataforma porque esta cubriría sus principales expectativas y necesidades de servicio.
- Los costos y la frecuencia de contratación de estos servicios están dentro de los valores esperados del modelo de negocio. Es decir, la plataforma podrá escalar a convertirse en un modelo de negocio autosostenible y rentable.
- Los motivos por los que no contratarían a través de la plataforma son por tener un área de TI *in-house* (lo cual es común en pequeñas y medianas empresas), por considerar que podría ser más costosa la intermediación y porque podrían no entender su requerimiento. Sin embargo, ambos problemas han sido considerados en el diseño de la plataforma, incluyendo opciones que permiten ahorros al momento de contratar dichos servicios. Similarmente, si los asesores no entienden el requerimiento o entregan algo incompleto o mal, la página ofrece una garantía que congela el pago hasta la entrega satisfactoria del trabajo.

- Los motivos por los que sí contratarían a través de la página coinciden con la propuesta de valor y los supuestos del diseño de la plataforma.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

La misión de este *startup* es conectar mercados de una manera digital, más rápida y aumentando el acceso a la oferta de servicios, teniendo como visión ser el principal marketplace digital para encontrar asesoría personalizada para el negocio.

1. Visión

Ser la plataforma digital utilizada por empresas de cualquier tamaño, nacionales e internacionales, y consultores, para encontrarse y generar valor compartido.

2. Misión

Conectar a las pymes con consultores y asesores, a través de una plataforma digital, permitiéndoles recibir asesoría y, al mismo tiempo, ofrecerles trabajo a los asesores, dándoles la oportunidad de participar en un mercado más amplio.

3. Valores

A continuación, se destacan los valores empresariales más importantes:

- **Respeto:** valorar a todos los *stakeholders* en sí mismos. La comunidad estará basada en el respeto.
- **Integridad:** se busca generar un beneficio para todos los *stakeholders*, creando una comunidad transparente y profesional.

4. Objetivos estratégicos

Todos los objetivos están expresados en un horizonte de cinco años.

4.1 Rentabilidad

- Conseguir una rentabilidad, ROE, mayor al 25% a partir del periodo 4.
- Lograr un ROS, utilidad neta, superior al 14% a partir del tercer año.
- Lograr una utilidad de 2.1 millones de soles en el año 5.

4.2 Crecimiento

- Conseguir, para el año 1, 4.340 servicios por asesores y 7.000 a través de buscadores. Incrementar el número de servicios contratados, logrando un incremento anual en servicios que va de 280% en el año 2 hasta 140% en el año 5, lo que significa un crecimiento acumulado de 1.184% en 5 años.
- Conseguir un crecimiento acumulado para el año 5 de 1.400% en solicitudes de búsquedas.

4.3 Supervivencia

- Haber conseguido ingresos acumulados al término del año 5 de al menos 12.3 millones de soles.

5. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se basa en la diferenciación, que refuerza la ventaja competitiva, logrando el objetivo de ser el primer marketplace digital local que sirve de medio para empresas que requieren asesores digitales de manera *online*. A través de la variedad de las ofertas de servicios, se piensa conseguir un mayor mercado en las pymes y también para los consultores. La diferenciación tiene como pilar el enfoque de calidad de servicio y atención al cliente, permitiendo, de esa manera, brindar un servicio con una calidad mayor a la de los competidores, que se retroalimenta del *feedback* de los usuarios.

5.1 Posicionamiento

La percepción que se desea generar es la de ser una plataforma que brinda la mayor y la mejor red de expertos en conocimientos digitales, ofreciendo la mejor experiencia a las empresas buscadoras de servicios, asegurando la garantía que el usuario requiere.

5.2 Diferenciación

Se opta por la estrategia de diferenciación por especialización, al ser un marketplace enfocado en la compra-venta de servicios profesionales, como diseño de páginas web, elaboración e implementación de campañas digitales, diseño de planes de marketing, inteligencia artificial, community managers y Chatbots, ya que son servicios requeridos por la mayor cantidad de usuarios potenciales. De esta manera, el marketplace será una herramienta digital con valor agregado para facilitar el desarrollo de pymes y generar *networking* digitales complementarias a la operación central del negocio (*core business*). La finalidad es que los buscadores puedan

conectarse con asesores que los ayuden a conseguir la digitalización de la empresa, logrando, de esta forma, tener resultados que serán fácilmente medibles y, luego, utilizados como herramienta de comercialización para conseguir nuevos usuarios. Adicionalmente, se asegura la transacción entre usuarios con algoritmos que previenen que se comparta información para realizar transacciones fuera de la plataforma y estafas e incumplimientos en los servicios.

Al ser los más cercanos al mercado local, se comprenderá mejor las necesidades de los usuarios, lo cual se traducirá en el reclutamiento de expertos digitales que brinden estos servicios y mediante la integración de la oferta y la demanda de servicios digitales, a través de un ecosistema rápido, confiable y 100% digital y de alta calidad en el servicio prestado por los asesores, se logrará la satisfacción de los clientes. Esto permitirá dar soluciones a las necesidades específicas de transformación digital de micro, pequeñas y medianas empresas. El USP (Unique Selling Proposition) nace del concepto de que hoy en día asesores y buscadores se contactan sin una plataforma, proceso o metodología, primando el boca-oreja. La oferta propone un medio que une la oferta y la demanda dentro de un marketplace confiable y rápido, asegurando una calidad que genere mayor mercado para ambos en el medio local, con un tiempo reducido de contacto y respuesta, evitando desplazamientos físicos al realizarse todo de manera digital en este marketplace. Los USP para cada público objetivo se detallan a continuación:

USP para el asesor: amplía tu base de clientes con un solo clic en la plataforma #1 de *freelancers* en consultoría de marketing digital del Perú, ganando dinero extra en tu tiempo libre, donde el pago está asegurado.

USP para el buscador: encuentra la asesoría digital que necesitas de forma rápida, a un precio acorde con el tamaño de tu empresa y con calidad asegurada. Puedes contratarla de forma segura para hacer crecer tu negocio.

6. Análisis FODA

El análisis FODA de la empresa se desarrolló con el objetivo de visualizar las fortalezas, las oportunidades, los potenciales riesgos y las amenazas detectados en un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de establecer objetivos estratégicos que se alineen con el logro de la misión y la visión de Consultaonline. (Ver anexo 5).

7. Matriz EFE (evaluación de factores externos)

Habiendo identificado los factores clave en el anexo 5 Análisis FODA, se plantea ahora cómo potenciar las oportunidades y las fortalezas y cómo desarrollar planes de contingencia y minimización de amenazas a través de la implementación de una serie de estrategias. En la matriz EFE se obtiene una puntuación final de 2,9, que indica que el macroentorno se muestra favorable para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas existentes, a través del diseño e implementación de estrategias eficaces.

Tabla 16. Matriz EFE

Factores externos		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES	1. Políticas de Estado que beneficia a los emprendimientos empresariales. Capital semilla (Ministerio de la Producción).	0.10	4	0.4
	2. Crecimiento del uso de las TIC en la labor diaria de las empresas.	0.10	4	0.4
	3. Mayor uso y confianza en la modalidad de pago electrónico.	0.10	3	0.3
	4. Incremento de demanda de servicios digitales en el mercado.	0.10	3	0.3
	5. Mayor acceso a equipos tecnológicos e internet.	0.10	3	0.3
	6. Las plataformas digitales están desplazando a las empresas físicas tradicionales.	0.10	3	0.3
	7. El Perú ocupa el primer lugar en el índice de espíritu emprendedor a nivel Latinoamérica (Informe del Global Entrepreneurship Monitor - GEM)	0.10	2	0.2
AMENAZAS	1. Inestabilidad política.	0.10	3	0.3
	2. Clientes adversos a usar aplicativos o la web para realizar transacciones financieras.	0.10	2	0.2
	3. Clientes que prefieren proveedores reales, no virtuales.	0.10	2	0.2
Total		1	29	2.9

Fuente: Elaboración propia, 2019

7.1 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Esta propuesta permite aprovechar las oportunidades del entorno y mejorar las deficiencias identificadas, tal como se puede observar en la matriz de evaluación de factores internos de Consultaonline (tabla 16), en la cual se obtiene una puntuación ponderada de 3.05 puntos, que exige el diseño y la implementación de estrategias eficaces. Esta propuesta de valor también se destaca por el carácter flexible y atractivo de la plataforma, así como por los tiempos de respuesta y disponibilidad, que son atributos sumamente apreciados por los clientes, pues satisface, por un lado, la necesidad del buscador de comparar y seleccionar a través de una plataforma segura el servicio digital que mejor coincida con su requerimiento y perfil y, por otro, también satisface la necesidad del asesor en obtener más contratos de servicios y aumentar su exposición y oportunidades en el mercado de servicios digitales.

Por otro lado, se identifican debilidades que podrían tener algún impacto negativo en el negocio, como la nula experiencia de los socios en el sector de servicios digitales. También debe enfrentarse la dificultad de concientizar a los asesores afiliados a esta plataforma a una cultura de ofrecer el servicio dentro del ámbito formal. Sin embargo, estas debilidades son superadas por las fortalezas identificadas.

Tabla 17. Matriz EFI

Factores internos		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS	1. Ofrecemos una plataforma que brinda servicio a proveedores y clientes. Prosumidor.	0.15	4	0.6
	2. Equipo de trabajo con experiencia en áreas de soporte para empresas: marketing, finanzas, comercial, innovación	0.15	4	0.6
	3. Eficiente proceso de selección a través de experiencia comprobada y valoración del servicio de quienes brindarán el servicio de proveedor a través de nuestra plataforma.	0.1	4	0.4
	4. Aseguramiento de la calidad y de la eficacia del tiempo del servicio brindado, teniendo como garantía el pago del cliente al proveedor una vez que se tenga la conformidad del servicio final.	0.1	4	0.4
	5. Innovación permanente de nuevas tendencias tecnológicas.	0.1	3	0.3

	Factores internos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
DEBILIDADES	1. Nula experiencia por parte de los socios en el sector en que se desarrolla el servicio.	0.15	2	0.3
	2. Capital propio limitado.	0.1	2	0.2
	3. Que todos los que ofrecen el servicio a través de la plataforma sean personas naturales o jurídicas formales para que puedan cumplir con el requerimiento de comprobante de pago al cliente.	0.1	2	0.2
	4. En la etapa inicial del proyecto la plataforma estará destinada para servicios dentro del país.	0.05	1	0.05
Total		1	26	3.05

Fuente: Elaboración propia, 2019

8. Estrategia de crecimiento

En esta época en la que los servicios digitales se encuentran a la vanguardia, este modelo de negocio se encuentra en una posición competitiva fuerte, dado su carácter innovador. A continuación, se presentan las estrategias alternativas indicadas en la matriz de Ansoff de 1,957.

Gráfico 3. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Ansoff 1957

Se considera que la estrategia a utilizar debe ser la de desarrollo de producto vía la diferenciación. En efecto, esta estrategia surge del hecho de que se incursionará en un mercado ya existente (mercado de las asesorías), pero que será impulsado mediante un producto nuevo (marketplace digital). Al ser un servicio a través de una plataforma web, debe mantenerse la calidad del servicio y asegurarse de la confiabilidad de la información manejada y que el tiempo de atención sea eficiente.

9. Alineamiento de objetivos con estrategias

En la tabla 17, se observa cómo se alinean los objetivos estratégicos con las estrategias de crecimiento propuestas, obteniendo, como resultado, que la estrategia más apropiada es la de desarrollo de nuevos mercados, ya que se ha creado un producto nuevo, en un mercado existente, pero desarrollando una solución diferenciada (ver capítulo de marketing).

En esta etapa se buscará crecer geográficamente y expandirse a sectores con potencial de demanda, además de servicios digitales, para complementar la oferta y robustecer la solución a la medida del cliente.

Tabla 18. Alineamiento estratégico

		Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de servicio
N.º	Objetivos de rentabilidad			
1	Conseguir una rentabilidad - ROE mayor al 25% a partir del periodo 4.		✓	✓
2	Lograr un ROS - utilidad neta superior al 14% a partir del tercer año.		✓	✓
3	Lograr una utilidad de 2.1 millones de soles en el año 5.		✓	✓
	Objetivos de crecimiento			
4	Conseguir para el año 1 4,340 servicios por asesores y 7,000 a través de buscadores.		✓	✓
5	Incrementar el número de servicios contratados, logrando incremento anual en servicios de 280% en el año 2 y de 140% en el año 5, con un crecimiento acumulado de 1.184% en los 5 años.		✓	✓
6	Conseguir un crecimiento acumulado para el año 5 de 1.400% en solicitudes de búsquedas.		✓	✓
	Objetivos de sobrevivencia			
7	Haber conseguido ingresos acumulados al término del año 5 de al menos 12.3 millones de soles.		✓	✓

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo V. Plan de marketing industrial

1. Servicio ofrecido

Según se ha comentado en este trabajo, la industria del marketing digital es de alto crecimiento a nivel mundial y local. Es en este punto en el que la plataforma cobra especial relevancia, pues se enfocará en la intermediación del servicio de marketing digital *online* con personas y empresas, constituyéndose en puente o nexo entre la oferta de marketing digital y la demanda en el mercado. Además, será también una vitrina para los asesores. No existe en la actualidad una plataforma que conecte tanto a la oferta de *freelancers* en marketing digital como a quienes demandan de ella, siendo esta la única plataforma semejante en el Perú.

2. Objetivos del plan de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing para la plataforma de consultaonline.com, los cuales se desprenden de la estrategia de diferenciación que se ha decidido aplicar en este modelo de negocio, basada en un servicio de alta calidad. Así mismo, está alineada con los objetivos estratégicos de rentabilidad y crecimiento, de tal manera que se busca una diferenciación al momento de posicionar la marca, para dar al cliente una experiencia de alta calidad y que termine por diferenciar esta plataforma del resto de la industria.

Tabla 19. Objetivos del plan de marketing

Objetivo general	Estrategia	Objetivo de marketing	Indicador de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad/ Ventas	Diferenciación	Posicionamiento de marca	Ranking de la página web más utilizada para contratar servicios de asesoría digital en el Perú.			#3	#2	#1
Rentabilidad/ Ventas	Diferenciación	Posicionamiento de marca	Captación de asesores.	1.400 asesores	2.700 asesores	3.890 asesores	5.100 asesores	6.400 asesores
Rentabilidad/ Ventas	Experiencia al cliente	Captación de leads	Cantidad de suscriptores y cantidad de servicios prestados.	4.800 suscriptores y 7 mil servicios	7.600 suscriptores y 29 mil servicios	12.850 suscriptores y 73 mil servicios	15.600 suscriptores y 89 mil servicios	17.130 suscriptores y 98 mil servicios

Objetivo general	Estrategia	Objetivo de marketing	Indicador de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Satisfacción de clientes	Experiencia de clientes	Asegurar calidad en el <i>customer journey</i>	Porcentaje de satisfacción del cliente.	80% NPS				
Crecimiento	Diferenciación	Referentes de la industria	Porcentaje de recompra	mayor igual a 50%				

Fuente: Elaboración propia, 2019

- Generar 70% de las búsquedas SEO de marketing digital al quinto año de operación.
- Estar posicionados en Google dentro de los primeros diez resultados de búsqueda al segundo año de operación.
- Generar 70% de las búsquedas sobre marketing digital en LinkedIn al segundo año.
- Incrementar exponencialmente la notoriedad de la marca, llegando a ser *top of mind* al quinto año de operación en el segmento de marketing digital.
- Tener una tasa de retención de clientes de un 95% al quinto año de operación.
- Ser percibidos como la mejor plataforma de difusión de los servicios de marketing digital al quinto año de operación.

3. Formulación estratégica de marketing

Tal como se mencionó anteriormente, la estrategia genérica que se utilizará para la plataforma *online* es la estrategia de diferenciación, con foco en el liderazgo del nicho de mercado del marketing digital.

3.1 Segmentación

3.1.1 Segmentación geográfica

La segmentación, por ser una plataforma *online*, es de cobertura nacional, pero con marcada preferencia por la ciudad de Lima, ya que es la zona del país donde más se requieren los servicios de marketing digital y es donde las principales empresas tienen sus sedes corporativas que albergan a gran número de profesionales.

3.1.2 Segmentación demográfica

La plataforma *online* está dirigida a profesionales certificados, tanto hombres como mujeres, de 25 a 55 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, en los que se puedan encontrar profesionales con posibilidades económicas que les permita adquirir un servicio como este.

3.1.3 Segmentación conductual

Se ha definido que los asesores profesionales deben ser un tipo de profesional *freelancer*, independiente, que valora su tiempo y tiene capacidad de trabajar en diversos lugares y ambientes, tanto en espacios abiertos (*outdoors*), como en espacios cerrados, o de conferencias, con una alta adherencia a la tecnología y que ve en las redes sociales el elemento diferenciador de difusión.

4. Estrategias de mezcla de marketing

4.1 Servicio

Consultaonline.com es una plataforma que busca intermediar entre los buscadores y los asesores. La diferenciación radica en la experiencia del cliente (servicio), por lo que en el *journey*, en todo el proceso, debe tener altos estándares de calidad para garantizar el éxito del proyecto.

4.1.1 Servicio para asesores

Plataforma online que permite a los asesores ofrecer sus servicios de asesoría digital y exponer su oferta a un segmento mayor del mercado y publicitar su perfil como experto. Además, ofrece un espacio para colaborar y crear nuevos emprendimientos. El asesor así promueve su negocio, llega a más clientes, construye su marca personal y genera ingresos extra.

Entre los servicios proporcionados por los asesores, están la implementación de Chatbots, sistemas de recomendación, marketing digital, sistemas interactivos, programación de páginas web, programación de *apps* y muchos otros que forman parte de las necesidades de toda empresa para mantenerse actualizada y elevar su nivel de competitividad.

4.1.2 Servicio para usuarios

Herramienta de búsqueda de asesoría digital que brinda garantía de la calidad del trabajo, rapidez de respuesta, *benchmarks* de precio, rango de precios ofrecida por el servicio/herramienta buscada, *rankeo* entre usuarios y una base de datos compilada.

4.2 Precio

Se cobra una tarifa mensual a los buscadores y a los asesores. Así mismo, se piensa capturar un porcentaje de la transacción que se ejecute entre el asesor y el buscador.

El cliente asesor solo podrá optar por utilizar un servicio puntual o también una suscripción:

- Sin suscripción: 15% de transacción (servicio promedio de S/ 1.000).
- Con suscripción: S/ 35 mensualmente y mediante la suscripción se cobrará solo 5% de la transacción y acceso a una red de empresas de más de 50 empleados.
- Con un perfil de alto nivel de satisfacción y certificación podrá ganar acceso a solicitudes de empresas grandes, garantizando la calidad del servicio, lo cual hace más atractiva la plataforma para la demanda de servicios de empresas grandes.

Para los usuarios (empresas/buscador) se cobrará de esta manera:

- Sin suscripción: 1% de la transacción.
- Con suscripción: 1% de la transacción y *fee* de S/ 5 mensuales para tener acceso a un ejecutivo de cuentas.

Para identificar los servicios más demandados por los futuros clientes potenciales, se ha calculado una media del ingreso mensual por cliente.

Tabla 20. Costo de suscripción para asesores y buscadores

Asesor	Sin suscripción	Con suscripción
<i>Fee</i> %	15%	5%
Servicio promedio	S/ 1.000	S/ 1.000
Costo de suscripción	S/ 0	S/ 35
Red de empresas	<50 empleados	>50 empleados

Buscador	Sin suscripción	Con suscripción
<i>Fee %</i>	1%	1%
Costo de suscripción	S/ 0	S/ 5
Acceso a ejecutivo de cuentas	No	Sí

*El *fee* se aplica sobre el monto de servicio promedio

Fuente: Elaboración, 2019

4.3 Publicidad

Como segunda fuente de ingresos, se hará una oferta publicitaria a través de la página web. Por tratarse de una plataforma especializada del rubro del marketing, la oferta será atractiva para potenciales auspiciadores. Entre los recursos que se emplearán, están los siguientes:

- *Banners* en página: espacio en la web dedicada a carrusel de publicidad contratada
- Prioridad en la búsqueda: opción de subir artificialmente en la búsqueda a un puesto con mayor visibilidad para atraer más demanda (asesores).

Los potenciales auspiciadores son los que se detalla a continuación:

- Universidades: fuente de reclutamiento con perfil emprendedor, costo a medida.
- Empresas *coworking*: ampliando su base a través de un medio que permita hacer crecer *startups*, pymes o empresas consolidadas.
- Inmobiliarias de venta de oficinas: público objetivo, gente que trabaja y busca crecer.
- Bancos: ofrecer sus plataformas financieras a pymes.

Fondos estatales destinados al crecimiento de mypes: entidades como Innovate y Concytec, interesadas en generar un crecimiento en el movimiento emprendedor e innovador local.

4.4 Plaza

La plataforma consultaonline.com es el punto de encuentro entre asesores y buscadores. La plataforma está pensada para lograr el mayor número de visitas y difusión, dentro de un plan de cinco años. Cuenta con toda la información necesaria para la toma de decisiones. Posee, además, datos de contacto, como formulario de contacto, *e-mail* y teléfono para quienes lo requieran. En el internet, través de la página web de consultaonline.com, el cliente podrá contratar y gestionar

los servicios que requiera, de una manera rápida y sencilla. La página estará adaptada tanto para el desktop como para un teléfono móvil.

- *Call center*: el cliente podrá llamar de forma gratuita a los asesores de consultaonline.com para averiguar sobre los beneficios de la plataforma. Este canal estará disponible y capacitado para atender tanto a los asesores como a los usuarios finales de la plataforma. Además, deberá medirse por la productividad que se obtenga de las llamadas contestadas.
- Fuerza de ventas: la fuerza de ventas vendrá principalmente la captación más asesores y de conseguir más usuarios para la plataforma.

4.5 Promoción

Una de las características principales de la plataforma es lograr difundir de manera efectiva los servicios de marketing digital en las redes sociales. Para ello, utilizará la SEO, sigla en inglés de Search Engine Optimization, que es la optimización para motores de búsqueda. Esta comprende, entre otras cosas, el trabajo que se realiza en un sitio web para que los motores de búsqueda no encuentren errores cuando lo visiten. También se empleará el SEO, sigla en inglés de Search Engine Marketing, o marketing de búsqueda, que afecta las áreas de los resultados patrocinados en motores de búsqueda, como Google.

Uno de los sistemas más usados es Adwords (PPC, pago por clic), donde, quien busca información, obtiene además avisos publicitarios relacionados con el término de búsqueda. Por lo tanto, la plataforma cerrará contrato con uno de sus proveedores digitales de SEO y SEM, para tener planes anuales que posicionan a Consultaonline dentro de los primeros lugares en motores de búsqueda., además de encontrar la mejor posición en Adwords PPC, teniendo los mejores anuncios optimizados en Google Adwords, Facebook, Twitter y otros medios.

Este contacto también contará con la prestación de servicio SEO, el cual permitirá aumentar el número de visitas orgánicas al sitio web de la plataforma, obteniendo una mayor exposición de Consultaonline en la web. Los artículos sobre marketing digital que la plataforma elabore estarán distribuidos en Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram.

El contrato considera el monitoreo de resultados y reuniones periódicas, para mejorar, cambiar o eliminar estrategias de marketing digital que no estén resultando. La plataforma contará con un apartado especial hacia LinkedIn. Por ser la red de *networking* de los profesionales, es un potente medio de difusión de los servicios de la plataforma., para lo cual se considera un lanzamiento

dentro de esa red, dentro del primer año, dirigida a profesionales *freelancers* durante los primeros tres meses, luego del lanzamiento.

Posteriormente, usando la segmentación por cargo, se piensa llegar a altos ejecutivos, directivos de empresas, gerentes, subgerentes y jefes de áreas. Esto, para que los servicios de Consultaonline aparezca primero en la página de resultados.

5. Cronograma de actividades

Tabla 21. Cronograma de actividades de marketing

	Objetivos	Actividades de difusión
Fase 1: Lanzamiento	Comunicación de la existencia de una nueva plataforma	- Evento lanzamiento
		- Video explicativo
		- Comunicación a través de influencers
		- Lanzamiento de web corporativa incluyendo una campaña de remarketing
		- PR: campaña de lanzamiento en medios enfocados a Pymes y <i>startups</i>
		- Redes sociales: comunicación a través de redes sociales tanto con un plan orgánico como un plan de anuncios geolocalizados en donde se encuentran las principales empresas
Fase 2: Mantenimiento	Posicionamiento de la existencia de una nueva plataforma.	- Comunicación y eventos a través de alianzas con gremios empresariales
		- Eventos de expertos: <i>keynotes</i> y sesiones educativas sobre temas de interés de empresas dados por los asesores expertos. Estos eventos serán <i>offline</i> (en físico) y también virtuales (webinars, cursos gratuitos).
		- Participación y exposiciones en ferias <i>offline</i> y <i>online</i>
		- Publicidad en prensa especializada
		- PR: campaña de relaciones públicas (mantenimiento) en medios especializados y a través de <i>influencers</i> (mantenimiento)
		- <i>Mailings</i> a bases de datos fidedignas a empresas con el <i>call to action</i> de la suscripción
		- Campaña de <i>Inbund marketing</i> a través de la cual se generarán <i>leads</i> o prospectos, para luego contactarlos a través de un <i>call center</i> y concretar la suscripción.

Fuente: Elaboración propia, 2019

6. Presupuesto de marketing

Tabla 22. Presupuesto de marketing

Marketing y publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital	199.082	385.988	625.165	437.807	405.730
BTL/ PR	98.020	102.752	109.174	122.018	147.706
ATL	74.975	119.959	127.457	142.452	172.441
<i>Call center</i>	120.000	144.000	153.000	114.000	138.000
Total egresos	492.077	752.699	1.014.796	816.277	863.877

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo VI. Plan de operaciones

A continuación, se presentan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 23. Objetivo del plan de operaciones

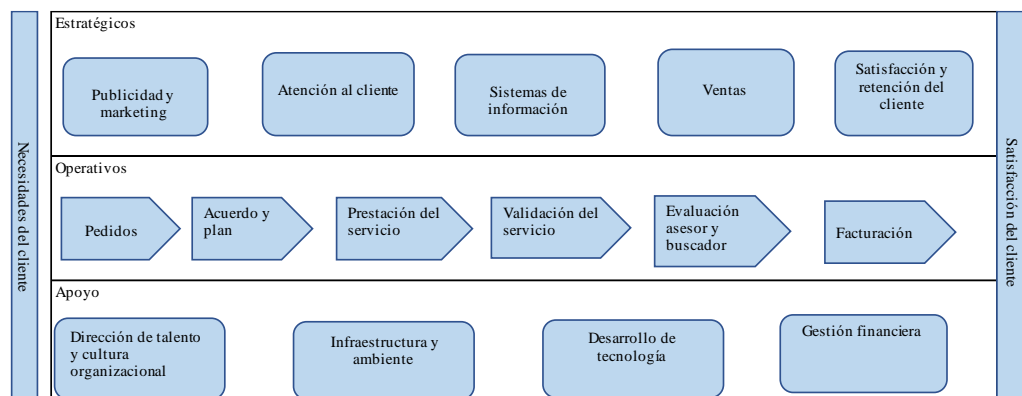
Objetivo de operaciones	Estrategia	KPI	Indicador de medición	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5
Calidad de servicio	Diferenciación	Recompra	Cantidad de clientes que utilizan la plataforma más de una vez	Mayor igual al 50%	Mayor igual al 50%	Mayor igual al 50%
	Diferenciación	Rating	Calificación de clientes por uso de la plataforma	Mayor a 4	Mayor igual a 4.5	Mayor igual a 4.5
Seguridad de la plataforma	Experiencia del cliente	Contactos fuera de la plataforma	Cantidad de usuarios que evaden medidas de seguridad	1 de cada 1.000 transacciones	1 de cada 1.000 transacciones	1 de cada 1.000 transacciones
Disminuir costos	Costos	Costo de operación	% del costo relativo a las ventas	(Costo / ventas -1) menor al 120%	(Costo / ventas -1) menor igual a -20% en el año 3	(Costo / ventas -1) menor igual a -50% en el año 5

Fuente: Elaboración propia, 2019

1. Identificación y clasificación de procesos

En el siguiente gráfico, se puede apreciar el mapa de procesos del negocio.

Gráfico 4. Mapa de proceso del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2019

1.1 Procesos estratégicos

1.1.1 Marketing y publicidad

Estos procesos están enfocados en cumplir los objetivos descritos en el plan de marketing, los cuales se dan a través de estrategias 360.

- Servicio de atención al cliente: soporte al cliente asesor y buscador respecto de dudas del servicio y operatividad de la plataforma.
- Desarrollo de plataforma *online*: los procesos están enfocados en mantener una plataforma actualizada conforme a las últimas tecnologías y criterios de búsqueda vigentes
- Sistema de información: manejo de la base de datos de la plataforma; gestión integral de la información para detectar oportunidades de mejora

1.2 Procesos operativos

- Pedidos: enfocado en la clasificación de los criterios de búsqueda de los buscadores para poderles asignar un asesor que pueda cumplir con las solicitudes
- Acuerdo y plan: enfocado en estandarizar contratos-tipo, de acuerdo con las normas y las leyes vigentes, así como recoger los acuerdos entre las partes para cerrar *term sheets*.
- Prestación del servicio: proceso en el que el asesor desarrolla lo indicado en el *term sheet* (contrato digital).
- Validación del servicio: asegurar la calidad del servicio en tiempo y forma para la empresa y el asesor, conforme al *term sheet*.
- Evaluación del asesor y buscador: calificación de los asesores y los buscadores por el servicio prestado con base en indicadores objetivos de medición.
- Facturación: cobro a empresas y asesores después de la ejecución correcta del servicio.

1.3 Procesos de apoyo

- Dirección de talento y cultura organizacional: contratar, de ser el caso, asesorías externas para el desarrollo del negocio, para el manejo eficiente de una situación puntual.
- Desarrollo de tecnología: soporte a la plataforma web; vela por el correcto funcionamiento de la plataforma y la seguridad de las transacciones dentro de la misma.

Consultaonline tendrá una serie de mecanismos para evitar que los usuarios se contacten a través de la página para hacer transacciones fuera de ella. Para esto, Consultaonline contará con algoritmos, como los siguientes:

- Aquellos que evitan que los usuarios compartan información personal, como teléfonos, correos electrónicos, direcciones u otros datos similares que permitan contactarse por otro medio.
- Aquellos que sancionan y expulsan a usuarios que incurren en estafas, incumplimientos, perjuicios, malas calificaciones u otras conductas indeseables en la plataforma.
- Aquellos que mantienen el nivel de anonimato necesario, limitando las publicaciones para que no revelen nombres comerciales u otra referencia comercial.
- Aquellos que garantizan una transacción segura para ambas partes, congelando el dinero de la transacción hasta que se verifique el cumplimiento del acuerdo establecido mediante un contrato digital, con criterios objetivos acordados entre el asesor y el buscador.
- Aquellos que detectan actividad sospechosa en términos de ciberseguridad.

1.4 Gestión financiera

Se encarga de las actividades de facturación, cobranzas, pago a proveedores, flujo de caja y preparación de información financiera para la toma de decisiones.

2. Estructura interna

La estructura interna está dividida en dos etapas: la fase de lanzamiento, para la que se contará con los recursos humanos y operativos necesarios para empezar a operar, y la fase de crecimiento e innovación, con recursos permanentes y oficina.

2.1 Etapa 1: lanzamiento

En esta etapa se mantendrán los costos fijos al mínimo posible, sin limitar la capacidad de atención a través de la tercerización, que incrementará o disminuirá, según sea necesario, para poder atender y captar más clientes. Se trabajará sin local físico ni contratos a largo plazo y se creará la plataforma y el *network* necesarios para poder comenzar a operar. Los servicios de programación, incluyendo garantías y soporte, de marketing digital, legales, para la formulación de contratos tipo (se contrataría una sola vez para la formulación y el asesoramiento) y algunos comerciales que recibirán principalmente comisión, según su captación, serán tercerizados. Internamente, se manejará la administración y las finanzas del negocio con el soporte de una secretaria, quien

cumpliría también el rol de atención al cliente, con un sueldo variable, según cantidad de consultas resueltas.

Lo que será tercerizado, por lo tanto, es lo siguiente: programador/soporte técnico, comercial, con mayoría de ingresos variables según conversión, marketing digital y servicios legales para formulación de contratos tipo (una sola vez). Lo que se llevará a cabo internamente es la administración y finanzas internas, las labores de secretaría y la atención al cliente.

2.2 Etapa 2: crecimiento e innovación

En esta segunda etapa de crecimiento e innovación, se tendrá un centro de operaciones físico. Se alquilará una oficina de bajo costo donde se alojarán las siguientes áreas administrativas internas: comercial, marketing, finanzas, it/cto y administración. Se seguirán tercerizando actividades con flujos variables y necesidades de alta cantidad de personal, como resolución de conflictos, ejecutivos de cuenta, marketing digital/diseño gráfico, programadores y legal, principalmente. El espacio estará diseñado de tal manera que exista un flujo constante de información entre las diferentes áreas para fomentar la innovación y la alineación del equipo.

Se brindará servicio tercerizado a lo siguiente: programador/soporte técnico, comerciales, marketing digital/diseño gráfico, servicios legales, ejecutivos de cuenta y resolución de conflictos. Por otra parte, el servicio interno será para la administración, la gerencia de marketing, la gerencia comercial las finanzas y la IT/CTO.

3. Locación, infraestructura física y plano de distribución

En la etapa 1 se coordinan reuniones virtuales, *coworkings* o cafés, sin local fijo, hasta que el flujo lo justifique. Una vez que la *startup* entra a la etapa 2, se alquila un local de bajo costo, pero cómodo, acomodado como un *coworking* para motivar la interacción entre las diferentes áreas. En cuanto al material que se va a utilizar (recursos permanentes), están los siguientes: escritorios, celulares, computadoras, proyector, ecran, sillas y routers. Respecto de los recursos consumibles, todo será digital. La empresa está enfocada en servicios digitales, por lo que no tiene productos en stock.

4. Nivel de servicio / Tiempo de respuesta

El tiempo de respuesta planteado para los asesores está dividido en tres etapas: consulta inicial, cotización y prestación del servicio.

En cuanto a la consulta inicial, en esta etapa el buscador plantea, a través de la plataforma, su necesidad y, de acuerdo con el tipo de consulta, es derivado al asesor o los asesores especializados para ayudar a resolver el requerimiento. El buscador debe tener respuesta de los asesores interesados en atender su requerimiento en máximo 24 horas. Respecto de la cotización, luego de establecido el primer contacto, el asesor envía una ficha al buscador donde este debe completar los detalles de su requerimiento. Luego de completada esta información, el asesor debe enviar, en máximo 72 horas, su propuesta técnico-económica, de acuerdo con los estándares de Consultaonline.com. En cuanto a la prestación del servicio, esta etapa varía, de acuerdo con el tipo de requerimiento.

5. Costos

5.1 Inversión y costo de lanzamiento

La inversión inicial requerida es de aproximadamente 1.268.348 mil soles. El detalle de la misma se muestra en el anexo 4. Este monto contempla los gastos para la compra del dominio, el *cloud hosting*, el programador web, el diseño gráfico, aspectos legales, el marketing digital y comercial y una cobertura de flujo de caja para el año 1.

5.2 Costos operativos

El costo de la operación de los cinco primeros años es de aproximadamente 12.3 millones de soles. Este monto está conformado por los costos de personal, mantenimiento de dominio, servicios, asesorías y marketing. El detalle de estos costos se encuentra en el anexo 4.

5.3 Costos unitarios

Al ser una plataforma que facilita la interacción entre asesores y buscadores, los costos unitarios son aquéllos que sean necesarios para la operación de la plataforma.

6. Plan de lanzamiento

En la etapa de lanzamiento de la plataforma, la inversión se enfocará en el diseño y la puesta en marcha de la página, así como en la publicidad, con el foco de atención puesto, principalmente, en la captación de usuarios, tanto asesores como buscadores. Ver Tabla 20. Cronograma de actividades de marketing.

Capítulo VII. Recursos humanos, organización y responsabilidad social

1. Objetivos de recursos humanos

Con base en los objetivos de rentabilidad y crecimiento, se propone tener objetivos de recursos humanos, tales como contar con un personal capacitado, maximizar el talento y generar integración y cohesión. Esto permitirá alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 24. Objetivo del plan de recursos humanos

Objetivo de recursos humanos	Estrategia	KPI	Indicador de medición	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Periodo
Personal capacitado	Metas elaboradas y desplegadas a tiempo Entrenamientos semestrales	Contratación a tiempo	Contratación en menos de 30 días calendario	50% de las contrataciones en ese rango	90% de las contrataciones en ese rango	95% de las contrataciones en ese rango	Mensual
		Entrenamientos técnicos y funcionales	Entrenamiento presencial y <i>online</i> para mejorar su trabajo	1 ^{er} entrenamiento al año	2 ^{do} entrenamiento al año	4 ^{to} entrenamiento al año	Anual
		Definición de roles y responsabilidades y manual de puestos	Todos los puestos de trabajo con un manual de procesos y actividades, así como una medición de que las labores realizadas estén contempladas en su totalidad en el manual	60% de las labores se explican en el manual de funciones	80% de las labores se explican en el manual de funciones	90% de las labores se explican en el manual de funciones	Semestral
Maximizar el talento	Metas elaboradas y desplegadas a tiempo	Compensación de acuerdo con el mercado	Compensación alineada con el mercado con un diferencial máximo de ~30%	70% de las posiciones dentro del rango definido	80% de las posiciones dentro del rango definido	90% de las posiciones dentro del rango definido	Anual
	Plan salarial desplegado claramente junto con objetivos anuales	Política salarial y plan de incentivos	Desplegado y firmado por los trabajadores	80% de políticas salariales y plan de incentivos firmados	100% de políticas salariales y plan de incentivos firmados	100% de políticas salariales y plan de incentivos firmados	Anual

Objetivo de recursos humanos	Estrategia	KPI	Indicador de medición	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Periodo
Integración y cohesión	Liderazgo del directorio - Actividades de integración	Política de entrenamiento	Entrenamientos reforzando cultura, objetivos anuales y trimestrales de la compañía	Dos entrenamientos exitosos al año	Tres entrenamientos exitosos al año	Cuatro entrenamientos exitosos al año	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.1 Personal capacitado

Consultaonline es consciente de que tener personal capacitado en aspectos técnicos y funcionales, que ayude a mejorar el desempeño en el día a día, es fundamental para que la empresa pueda brindar la calidad que ofrece. Es muy importante tener manuales para cada posición, pues asegurará el correcto desempeño de las funciones.

1.2 Maximizar el talento

En Consultaonline se considera que, para maximizar el talento dentro de la compañía, debe contratarse a los mejores profesionales del mercado, por lo que se es necesario ofrecer un plan salarial y de incentivos alineado con el mercado.

1.3 Integración y cohesión

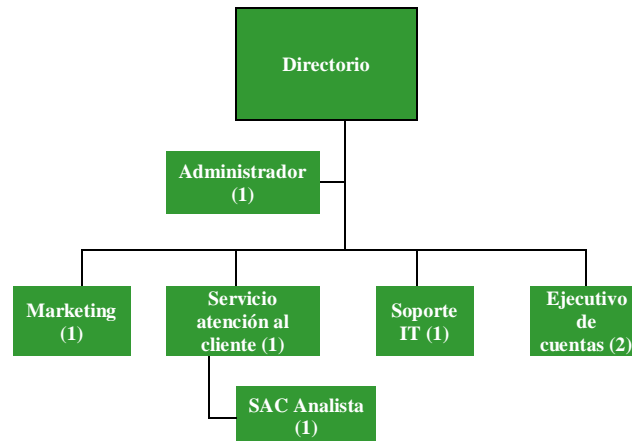
El liderazgo de la compañía debe orientar los objetivos de la misma y lograr transmitirlos a través de la organización. Para ello, es de vital importancia que se hagan capacitaciones o *workshops* donde se comparta la cultura, los valores y los objetivos de la compañía.

2. Estructura organizacional

La estructura propuesta es una estructura jerárquica. Las decisiones las toma el directorio, con soporte del administrador. Esto trae como consecuencia la centralización de las decisiones en el directorio y el administrador, quien recibe el reporte de los encargados de las áreas funcionales.

La estructura organizacional se compone de siete personas, como se ve en el gráfico a continuación:

Gráfico 5. Estructura organizacional jerárquica



Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1 Descripción de los puestos de trabajo

Administrador: el administrador le reporta al directorio, conformado por el grupo de inversionistas y accionistas. El resto del equipo le reporta al administrador.

Las principales funciones que tiene a su cargo son las siguientes:

- Hacer seguimiento a los objetivos de ventas.
- Hacer coaching al equipo comercial (ventas + marketing).
- Ejecutar la estrategia comercial definida por el directorio.
- Planificar ingresos, egresos e inversiones anuales a la luz de la rentabilidad de la compañía.

Jefe de marketing: tiene como principal función definir la estrategia de marketing a desplegar en el mercado, dar soporte a las ventas y encargarse de la captación de buscadores y asesores (nuestros clientes).

Jefe comercial: es el encargado de la venta del servicio a buscadores (B) y asesores (A). Prospeccionar y tener citas con posibles clientes. Brindar un servicio personalizado, cercano y rápido a los clientes (B) y (A).

Jefe de soporte IT: es el encargado de coordinar el soporte que se brindará, tanto a buscadores como a asesores, en temas técnicos (no comerciales). Es responsable de las coordinaciones con *back office* y de dar soporte tercerizado a nivel de sistemas. También se encarga de la medición de KPIs relevantes para la página (tráfico, inscritos y solicitudes).

Jefe de servicio al cliente: este rol es fundamental para asegurar la calidad del servicio brindado por los asesores. Tiene como objetivo validar que los servicios prestados cumplan con los acuerdos comerciales.

3. Políticas de recursos humanos: selección, administración, compensación

Inicialmente, el proceso de selección de trabajadores será llevado a cabo por el directorio. La política de selección será la de buscar personal adecuado, en función de criterios preestablecidos, de manera tal que cada posición de la organización sea ocupada por la persona correcta. Un aspecto clave a tener en cuenta, antes de iniciar el proceso, es contar con descripciones de puestos y perfiles precisos, lo cual generará beneficios, como los que se indica a continuación:

- Eficacia y eficiencia en la selección.
- Trazado de planes de acción en función de las brechas existentes entre lo que se espera y el ocupante del puesto.
- Mayor claridad respecto de lo que se espera de cada puesto dentro de la estructura.

La política de compensación contempla un esquema combinado de salario fijo y variable. Se ha optado por este para todas las posiciones de la compañía, como se ve en la tabla a continuación.

Tabla 25. Política de compensación

Posición	Ventas	Posición	Administrador
Fijo	60%	Fijo	60%
Variable (mensual)	40%	Variable (mensual)	40%
Nuevos buscadores afiliados	15%	Alcance de objetivos de ventas (facturación vía buscadores)	15%
Nuevos asesores afiliados	15%	Alcance de objetivos de ventas (facturación vía asesores)	15%
Recompa de servicios	10%	Nivel de satisfacción de Buscadores y asesores	10%
Posición	Marketing	Posición	Soporte
Fijo	70%	Fijo	70%
Variable (mensual)	30%	Variable (mensual)	30%
Ratio de conversión > al objetivo	10%	Número de quejas < al objetivo	10%
Número de visitas a la página > al objetivo	10%	Nivel de satisfacción de buscadores	10%
Alcance de objetivo de ventas anual	10%	Nivel de satisfacción de asesores	10%

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Estructura de gobierno

El gobierno estará conformado por el directorio, en la etapa inicial, teniendo como foco principal las siguientes funciones: demarcar la ruta de los puntos indicados en la tabla 26, así como

verificar, y de ser el caso, corregir las responsabilidades de las distintas áreas de la empresa indicadas en la tabla de responsabilidades.

Tabla 26. Responsabilidades del directorio

Directorio	
Estrategia	Competencia
Operaciones	Relaciones laborales (incluyendo capital humano)
Estrategia de precios	Transformación (incluyendo innovación en procesos digitales)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 27. Estructura de costos del área de recursos humanos

Estructura de costos						
Personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	32.700	130.800	130.800	130.800	130.800	130.800
Marketing	32.700	130.800	130.800	130.800	130.800	130.800
SAC supervisor	32.700	130.800	130.800	130.800	130.800	130.800
SAC analistas	14.306	57.225	114.450	171.675	228.900	286.125
Soprote IT	20.438	81.750	81.750	81.750	81.750	81.750
Ejecutivo de cuentas	20.438	163.500	245.250	490.500	654.000	654.000
Comisión variable - venta - buscador	-	3.465	14.525	36.754	44.644	48.983
Total	153.281	698.340	848.375	1.173.079	1.401.694	1.463.258

Fuente: Elaboración propia, 2019

5. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social tiene como objetivo general impulsar el desarrollo competitivo de la industria local, orientada a lo moderno y digital, facilitando el acceso a recursos a la medida, según la etapa del desarrollo. Se busca reducir la brecha digital empresarial en el país creando incentivos para fomentar el crecimiento y la transformación hacia una economía con sector formal moderno y competitivo creciente. Además, la meta es conectar la demanda con la oferta de servicios de forma más eficiente y justa, facilitando el acceso y brindando herramientas de desarrollo para poblaciones vulnerables o remotas, capacitándolas para que puedan tener otra alternativa como fuente de ingreso más atractiva, moderna y competitiva a nivel global. Finalmente, se tiene como meta ser una herramienta que acelere el desarrollo de mypes peruanas para que sean modernas y competitivas a nivel global. Con este fin en mente, se facilitarán

sistemas de recomendación personalizados con IA para sugerir posibles servicios que potencien su crecimiento a la medida, incentivándolos a tomarlos a través de facilidades y promoción.

Tabla 28. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo de responsabilidad social	Estrategia	KPI	Indicador de medición	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5
Incrementar la formalización laboral	Proveer opciones de servicios de formalización accesibles y amigables, incentivadas a través de beneficios de consulta <i>online</i> y trabajando con el gobierno una ruta rápida dentro de la plataforma para la formalización.	Formalización de empresas	Número de empresas formalizadas a través de consulta <i>online</i> / Número de empresas formalizadas en total	0,59%	0,10%	0,15%
Crear fuentes de ingreso a poblaciones vulnerables y/o remotas	Ofrecer facilidades a personas o empresas que demuestren estar en condiciones vulnerables o alejadas para ofrecer sus servicios a través de la página y capacitarse.	Nuevos usuarios	Número de usuarios vulnerables y remotos nuevos al año	más de 30	más de 150	más de 350
Crear un entorno de innovación accesible para desarrollar empresas competitivas y escalables	Ofrecer recomendaciones personalizadas (automatizadas con IA) según la etapa de la empresa para contratar servicios complementarios que la puedan hacer escalar, mostrando un caso de éxito cada mes para publicitarlos.	Número de empresas que cruzan la barrera de escalabilidad a través de la plataforma	Empresas que facturan más de 1700 UIT	0.10%	1%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo VIII. Plan financiero

Los resultados obtenidos a través de los indicadores financieros permitirán una adecuada toma de decisiones por parte de los socios estratégicos y accionistas.

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos financieros se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 29. Objetivos del plan financiero

Objetivo de finanzas	Estrategia	KPI	Indicador de medición	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Periodo
Lograr un ROE superior al 25% a partir del periodo 4.	Recompra Diferenciación	ROE	EEFF			>25%	Anual
Incrementar de forma sostenible la rentabilidad operativa (utilidad bruta).	Diferenciación costos	Costo de operación	EEFF		50% recompra; incremento de demanda	50% recompra; incremento de demanda	Anual
Lograr una utilidad neta superior al 14% terminando el tercer año, de acuerdo con los objetivos estratégicos y el crecimiento sostenible de las ventas.	Diferenciación costos	ROS	EEFF			>14%	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2019

A través del plan financiero, se determinará si este proyecto es viable económicamente y si es posible financiarlo. La interpretación de los resultados financieros será la base para una adecuada toma de decisiones por parte de los inversionistas y accionistas.

2. Supuestos financieros

Para este plan de negocios, se consideran los siguientes supuestos financieros:

- Horizonte de evaluación de cinco años, que corresponde a la primera fase del proyecto.
- Evaluación financiera en soles.
- Durante el año cero, se realizarán los gastos preoperativos y no habrá ingresos.
- El capital inicial está formado por un aporte de capital de los socios por S/ 634.374.19 y un préstamo bancario de S/ 634.374.19 a cinco años con TCEA de 12%.
- El tipo de cambio promedio es de S/ 3.38 por dólar.
- Se considera un COK del 20%.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.5% a partir del quinto año de operación

- No se consideró el IGV en ingresos y gastos para la determinación del flujo de caja económico.
- Hay dos tipos de clientes: los asesores (quienes realizan el servicio) y los buscadores (empresas que requieren el servicio).
- Las ventas se basan en la estimación de la demanda de los buscadores y los asesores. Se ha considerado el 50% de recompra a partir del segundo año.
- Habrá ventas al contado a través de suscripciones y pago de *fee* por servicio puntual, tanto para buscadores como para asesores.
- El plazo de pago a proveedores será de treinta días.
- No se incluye la repartición de utilidades, ya que la capitalización se asumirá al final del ejercicio anual.

3. Ingresos - Estado de resultados proyectado

Para el estado de pérdidas y ganancias que fija la rentabilidad del negocio, se observa que en el primer y segundo año hay pérdida, por inicio de operación y consolidación. Sin embargo, para los siguientes años se busca obtener una rentabilidad creciente positiva. Dentro de los ingresos, como parte de las ventas mensuales, se consideran tres partidas: porcentaje de venta de asesores, porcentaje de venta de buscadores y publicidad (que se da a partir del segundo año, conforme se vaya teniendo una posición más consolidada dentro del mercado). Con base en las entrevistas de profundidad y del análisis de la competencia, se ha determinado la cuota mensual y la cuota por servicio a aplicar en el caso de asesores y buscadores. Los asesores realizarán su trabajo durante sus horas libres, en promedio unas quince a veinte horas semanales, según los datos de la encuesta en profundidad realizada (para más información sobre el estado de los resultados proyectado, ver anexo 8).

4. Flujo de caja

El flujo de caja se determina mediante el cálculo de la utilidad antes de impuestos e intereses. En este caso, los ingresos corresponden a las ventas y al valor de recuperación del activo por liquidación y la determinación de los egresos, mediante los costos de ventas y gastos operativos. Además, se incluye la depreciación y la amortización como un gasto no desembolsable para acceder al incentivo de menor pago de impuestos del gobierno. También se considera la inversión total, considerando la devolución de su respectivo capital de trabajo por liquidación. Finalmente, se obtiene el flujo de caja económico y financiero, descontando el servicio de la deuda. El flujo de caja permitirá, sobre la base de la tasa de descuento y la TCEA y el COK, calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión.

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto, proyectado por cinco años.

Tabla 30. Flujo de caja de inversiones (expresado en soles)

Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por ventas		707,350	1,983,233	3,490,018	4,680,975	5,948,532	
Uso capital trabajo		1,015,612	214,977				
EGRESOS							
Inversiones							
- Muebles	-35,400	0	0	-35,400	0	0	21,240
- Equipos cómputo	-2,360	-16,520	-4,720	-9,440	-7,080	-2,360	12,744
- Capital de trabajo	-1,230,588					0	1,230,588
Costos de producción		-14,160	-14,160	-14,160	-14,160	-14,160	
Gastos de administración		-971,835	-1,119,873	-1,495,413	-1,733,272	-1,791,488	
Gastos de ventas		-530,909	-866,385	-1,156,251	-1,001,350	-1,031,831	
Impuesto a la renta		0	0	-211,116	-549,897	-905,309	0
FC ECONÓMICO	-1,268,348	189,537	193,072	568,238	1,375,216	2,203,384	1,264,572
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	634,174	0					
- Amortización de capital		-99,825	-111,804	-125,221	-140,247	-157,077	
- Intereses y otros		-76,101	-64,122	-50,705	-35,679	-18,849	
- Ahorro fiscal		22,450	18,916	14,958	10,525	5,561	
FC FINANCIERO	-634,174	36,061	36,062	407,270	1,209,815	2,033,018	1,264,572

Fuente: Elaboración propia, 2019

El anexo 8 incluye la tesorería mensual, donde se visualiza el *break even* del mes de abril del año 1, que se mantiene hasta el año 3, lo que explica la necesidad de financiamiento para los años 1 y 2, lográndose utilidad positiva en el mes de octubre del año 3.

5. Balance general proyectado

Para la elaboración de los estados financieros, se tiene en consideración el presupuesto de ingresos, egresos, la depreciación, la amortización y el servicio de la deuda (ver anexo 9, donde se presenta el balance general proyectado a cinco años).

6. Análisis y viabilidad financiera

Las necesidades financieras se obtienen después de hacer el flujo de caja y estado de resultados proyectado a cinco años. Las necesidades financieras se presentan en el año 0, por los gastos preoperativos, y en el año 1 y 2 por mayor gasto en marketing, como estrategia de penetración y difusión para dar a conocer este modelo de negocio. Los socios han acordado aportar 50% de las necesidades financieras y el otro 50% será financiado a través de préstamo bancario.

Tabla 31. Necesidad financiera

Total necesidad financiera	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1,268,348)	(420,370)	(826,074)	(21,905)	779,354	1,925,113	3,108,693

Inversión	Aporte	Financiamiento
(1,268,348)	634,174	634,174
100%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Se ha considerado un préstamo bancario por el 50% de la inversión total, a través de la institución bancaria Banco de Crédito del Perú (BCP), donde los socios tienen cuentas corrientes, lo cual permite avalar el crédito para la empresa. Se toma en cuenta una tasa efectiva anual (TCEA) del 12% para un periodo de cinco años, con cuotas mensuales iguales, con periodo de gracia por dos meses. En el anexo 8.1 está el detalle de la amortización e intereses por los sesenta meses. Se consideran los siguientes datos:

Tabla 32. Análisis del crédito, amortización e intereses

Monto necesario	634,174.00	
Seguro al desembolso	200.00	
MONTO DEL PRÉSTAMO	634,374.00	
TASA	12.0000%	anual
Plazo de gracia	0.5	años
PLAZO DE CUOTAS	5	años
Periodo de renta	ANUAL	

CUOTA PARCIAL	175,981.52	
Seguro de Desgravamen	180.00	ANUAL

Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota parcial	Seguro de Desgravamen	Cuota final	Saldo Final
0	634,374	-	12,039	12,039	180	12,219	634,374
1	634,374	99,857	76,125	175,982	180	176,162	534,517
2	534,517	111,839	64,142	175,982	180	176,162	422,678
3	422,678	125,260	50,721	175,982	180	176,162	297,418
4	297,418	140,291	35,690	175,982	180	176,162	157,126
5	157,126	157,126	18,855	175,982	180	176,162	-
		634,374	257,572	891,946	1,080	893,026	

Fuente: Elaboración propia, 2019

7. Análisis y viabilidad del proyecto

El retorno esperado para los accionistas, o tasa de descuento, se calcula sobre la base del costo promedio ponderado del capital o WACC.

Tabla 33. COK por metodología CAPM

rf Tasa libre de riesgo - retorno promedio T-bond de 5 años	2.26%
Beta desapalancado de la industria de software (internet)	1.25
Rm, retorno promedio S&P 500 últimos 5 años a septiembre 2019	8.63%
RP Riesgo país (EMBIG)	0.93%
COK	11.15%

$$\text{COK} = r_f + \text{Beta} * (R_m - R_f) + R_p$$

Fuente: Elaboración propia, con base en Damodaran, A. (2002).

Si bien, de acuerdo con la metodología CAPM, la tasa a exigir al negocio es de 11.15%, al ser un negocio nuevo y de acuerdo con las rentabilidades que se obtienen en los distintos negocios de los emprendedores, la tasa a exigir será de 20%. A partir de la información obtenida, y usando el WACC = 14.23% como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto económico (VANE = PEN 2.195,187 > = 0) y una tasa interna de retorno económico (TIRE = 61.12% > = WACC = 14.23%). De este modo, puede decirse que el proyecto es rentable económicamente. Según se aprecia, utilizando el COK = 20% como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto financiero (VANF = S/ 2.297,807 > = 0) y una tasa interna de retorno financiero (TIRF = 76.72% > = COK = 20%). Entonces, de igual manera, se puede decir que el proyecto es rentable financieramente.

8. Análisis de sensibilidad del proyecto

Se midió la sensibilidad del VAN financiero con base en variaciones de los ingresos totales. En los cuadros de abajo se muestran los ingresos totales medios anuales a los cuales se les aplica una proporción o ratio para calcular el VAN en diferentes escenarios. Se consideran escenarios pesimistas aquellos que tengan una ratio menor a 1; optimistas, aquellos que son superiores a 1; y medios, aquel que es igual a 1. Esto quiere decir que se calcula el VAN en diferentes escenarios de las proyecciones de ingresos y número de consultas esperadas.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad del proyecto

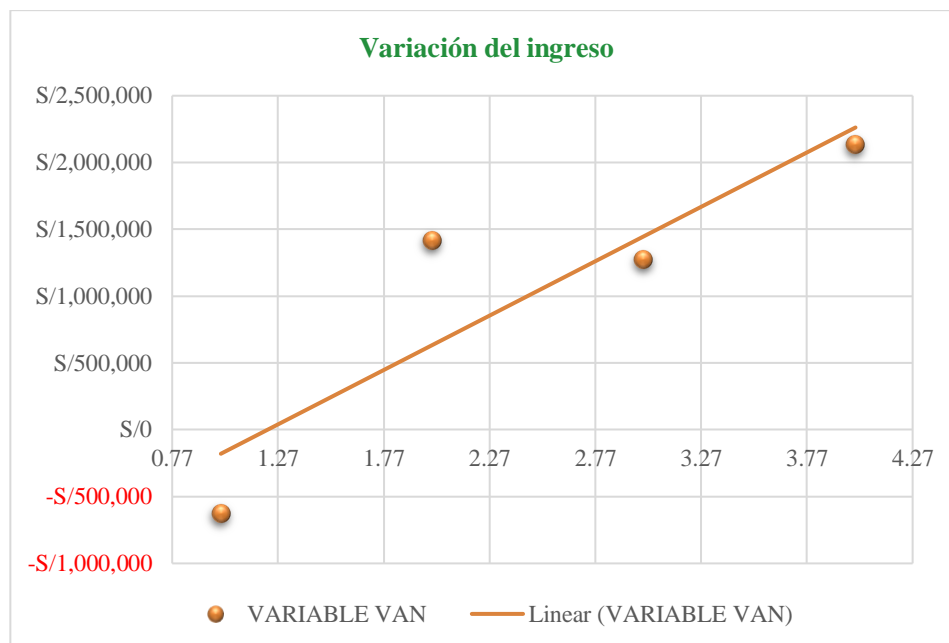
Escenario	Ingresos	TIRE	VANE	COK	WACC
Pesimista	88%	10.55%	-S/ 634.466	20.00%	14%
Normal	100%	44.78%	S/ 1.409.414	20.00%	14%
Optimista	120%	47.15%	S/ 2.127.002	20.00%	14%

Ratio= proporción de ingresos esperados promedio

Fuente: Elaboración propia, 2019

La correlación entre los ingresos por ventas y el VAN financiero del proyecto es lineal y positiva, logrando más del 90% de ingresos esperados medios. El VAN financiero es positivo.

Gráfico 6. Variación del ingreso por ventas y el VAN financiero



Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo IX. Aspectos operacionales

1. Plan de contingencia

Luego de revisados los distintos planes funcionales, se ha visto necesario que la implementación del plan de contingencia se base en los siguientes indicadores clave de desempeño (o KPI, por sus siglas en inglés):

Del plan de marketing

- Posicionamiento de marca
- Captación de *leads*

Del plan de operaciones

- Recompra

En cuanto al posicionamiento de marca, de no conseguirse los 1.400 asesores que se plantea como meta en el primer año dentro del KPI de posicionamiento de marca, se deberá reforzar la campaña publicitaria y revisar la segmentación y las políticas de precios relacionadas con los asesores. Sobre la captación de *leads*, la meta planteada para este KPI es de 4.800 buscadores y 7.000 servicios. De no llegarse a esa meta, la cual se irá controlando de manera mensual, se deberá ir maniobrando con la segmentación de la publicidad y reforzar las capacitaciones de la fuerza de ventas. Respecto de la recompra, este KPI busca lograr al menos un 50% de recompra por año. Para conseguir esto, se debe lograr la fidelización del cliente, así como tener una plataforma amigable para los usuarios. De no conseguirse este porcentaje, se deberá trabajar en los puntos antes mencionados y, adicionalmente, poner mayor fuerza en la captación de nuevos clientes para lograr compensar el déficit de los ingresos.

2. Aspectos legales

2.1 Estructura legal

La empresa es una persona jurídica y la opción escogida es que sea una sociedad anónima, ya que requiere un mínimo de dos accionistas y un depósito inicial de S/ 1.000. La responsabilidad se limita a la cantidad del valor nominal de las acciones que tienen, y la sociedad anónima debe tener un gerente general y un consejo de administración. El gerente general será Roberto Sevilla y el consejo de administración estará compuesto por los cinco miembros del directorio.

2.2 Propiedad intelectual e industrial

Se propone que la empresa tenga un contrato de la modalidad *non disclosure agreement* (NDA) entre los buscadores y los asesores. Si el servicio es contratado por la empresa (buscador), esta es dueña y tiene la propiedad intelectual e industrial de lo creado o tiene la alternativa de compartir la propiedad intelectual, si así lo deciden.

3. Crecimiento de la compañía y estrategia de desarrollo

La compañía busca tener un crecimiento en el corto y mediano plazo, utilizando las siguientes estrategias.

- Incrementando el flujo de usuarios y número de transacciones entre ellos.
- Haciendo una difusión enfocada en el segmento digital.
- Posicionando la marca.
- Expandiendo sus actividades a otros sectores de servicios.
- Agregando herramientas a la página para incentivar la contratación de servicios (herramientas de innovación, como creación de grupos o constitución de empresa semiautomática).
- Contando con herramientas de monitoreo del proceso.
- Integrándose con sistemas de registros y certificaciones.
- Expandiendo operaciones a más países de la región.
- Apuntando a tener como principales clientes a empresas grandes.
- Robusteciendo la fidelización con *re-targeting*, ofertas de créditos y herramientas adicionales que hagan más fácil manejar contratos por este medio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Basado en la muestra de entrevistados y encuestados, el modelo de negocio ha sido validado dentro del intervalo de confianza de la muestra y los datos demográficos expuestos anteriormente.
- Esta propuesta de valor es diferente a lo existente en el mercado y corresponde a una oportunidad para satisfacer, por un lado, la necesidad del buscador de comparar y seleccionar a través de una plataforma segura el servicio digital que mejor coincide con su requerimiento y perfil y por otro, la necesidad del asesor de obtener más contratos de servicios y aumentar su exposición y oportunidades en el mercado de servicios digitales.
- El proyecto requiere un periodo de incubación para atraer una masa crítica de usuarios para ser autosostenible y poder escalar.
- Consultaonline.com no requiere activos físicos significativos; la mayoría de la inversión sería en difusión digital y, en segundo lugar, en un costo inicial para la programación de la plataforma.
- El modelo de negocio satisface una necesidad insatisfecha del mercado, en especial en el mercado peruano, con una propuesta de valor que facilita la contratación formal de servicios digitales de forma segura y confiable, con altos estándares de calidad.
- El diseño del servicio facilita la contratación de servicios digitales para ambas partes a través de sistemas automatizados de mediación, contratos tipo, agregación de datos, conexión optimizada y personalizada entre demanda y oferta y filtros de calidad, entre otras.
- La propuesta de valor ataca todos los *pain points* de la muestra encuestada y entrevistada con respecto del proceso tradicional de contratación.
- El modelo es escalable por su alto grado de digitalización y automatización. La barrera de entrada a otros países en Latinoamérica es baja, por no depender de activos físicos y ser de aplicación universal.
- El modelo de negocio es rentable si los ingresos totales alcanzan por lo menos el 73% de la media esperada de ingresos totales proyectadas cada año, asumiendo que se dan los ingresos medios esperados en el VAN financiero del proyecto, que es de S/ 2.518.387, monto sobre el retorno esperado por el accionista.
- El negocio es flexible y ligero, dado que el porcentaje más grande de la estructura de costos viene del personal contratado y la inversión inicial para la creación de la plataforma es relativamente baja. Es decir, en caso de crisis, se podrán recortar gastos

significativamente para minimizar pérdidas, las cuales vendrían, principalmente, de la inversión inicial, la cual es baja.

- El proyecto es muy rentable para el accionista, porque la TIRE es mayor al COK (>100%) y con un VAN muy positivo al esperado por el accionista. El banco financiará el proyecto, porque genera valor económico y es rentable.
- La empresa genera valor compartido al facilitar e incrementar la conexión de la demanda y oferta de servicios digitales, potenciando el entorno empresarial de emprendimiento peruano, inicialmente.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan de negocio a corto plazo, aprovechando la necesidad que existe en el mercado de cubrir los requerimientos digitales, logrando fidelización de los clientes: buscadores y asesores.
- Implementar medidas de ciberseguridad, asegurando que los procesos se cumplan dentro de la formalidad, tanto para buscadores como para asesores.
- Conocer los programas de apoyo a las pequeñas empresas para hacer uso de los beneficios tributarios, de ser el caso.
- Alcanzado el mercado objetivo local, lanzar, en un tiempo establecido, la fase de aplicar al mercado internacional, siendo esta una oportunidad latente al poderse brindar el servicio de manera virtual.

Bibliografía

- Andina – Agencia Peruana de Noticias (2020). “Produce presenta alianza estratégica para digitalizar 100,000 mypes”. *Andina.pe*. Fecha de consulta: 10 de julio 2020. Recuperado de <<https://andina.pe/agencia/noticia-produce-presenta-alianza-estrategica-para-digitalizar-100000-mypes-802519.aspx>>.
- CEPAL (2013). *Economía Digital para el cambio estructural y la igualdad*. CEPAL. p. 9.
- COFIDE (2019), Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - “Memoria Anual 2019”. *cofide.com.pe*. Fecha de consulta: 6 de enero 2020. Recuperado de: <<https://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/Memoria%20COFIDE%202019%20VF.pdf>>
- ComScore, (Abril 2014). Futuro digital Perú 2014. *Comscore.com*. Fecha de consulta: 22 de enero 2020. Recuperado de: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>
- Damodaran, Aswath (2002). *Investment valuation* (2 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Deloitte Perú (marzo 2020). “Prioridades para adecuar el marco tributario a la era digital”. *Gestion.pe*. Fecha de consulta: 22 de enero 2020. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/deloitte-tres-prioridades-para-adecuar-el-marco-tributario-a-la-era-digital-noticia/>
- Diario Gestión. (2019). “Forbes: Perú es el tercer mejor país sudamericano para hacer negocios en el 2019”. *Gestion.pe*. Fecha de consulta: 26 de enero 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/forbes-peru-tercer-mejor-pais-sudamericano-negocios-2019-254364-noticia/>
- Diario Oficial El Peruano (2013). *Ley 30036. Ley que regula el teletrabajo*. 5 de junio de 2013.
- Educación en Red Noticia (2018). “RESULTADOS PISA 2018: Ministerio de Educación publicó el informe del programa internacional para la Evaluación de Estudiantes (3 Diciembre 2019) www.minedu.gob.pe”. *Noticia.educacionenred.pe*. Fecha de consulta: 10 de febrero 2020. Recuperado de: <<https://noticia.educacionenred.pe/2019/12/resultados-pisa-2018-ministerio-educacion-publico-informe-programa-internacional-187611.html>>
- Grupo Banco Mundial (2018). “*Marco de la Alianza con el Perú 2017-2021*”. Washington D.C. 1ª Edición, p.13-16.
- Grupo Banco Mundial (2016). “Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales, panorama general”. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. *Bancomundial.org*. Fecha de consulta: 10 de febrero 2020. Recuperado de: <www.bancomundial.org>.

- IAB, Interactive Advertising Bureau (2017). “Informe de Inversión Publicitaria Online del 2017”. *Iabperu.com*. Fecha de consulta: 15 de febrero 2020. Recuperado de <<https://iabperu.com/2018/04/23/usu-ei-etiam-exerci-adversarium-duo-eligendi/>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2019). “Demografía empresarial en el Perú”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 15 de febrero 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2019). “Indicadores Económicos y Sociales”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 15 de febrero 2020. Recuperado de <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2019). “Directorio Central de Empresas y Establecimientos”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 15 de febrero 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2017). “Informe técnico nro. 04, tecnologías de información: Julio, agosto, setiembre 2017”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 15 de febrero 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set-2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2007). “Indocumentación y Grupos Étnicos”. Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. Lima, p.14
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). México: Pearson Education de México.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). “Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019”. En *Diario Oficial El Peruano*. 29 de abril de 2016. Fecha de consulta: 15 de febrero de 2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf> pág.46-50 >
- OSIPTEL (2018). “Telefonía móvil supera las 40 millones de líneas activas”. *Osiptel.gob.pe*. Fecha de consulta: 15 de enero de 2020. Recuperado de: <<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/peru-telefonía-movil-supera-las-40-millones-de-lineas-activas/>>.
- Porter, Michael (1979). The structure within industries and companies’ performance. *The Review of Economics and Statistics*. Reino Unido, vol. 61. Kennedy School of Government and published by MIT.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

Performance. New York, The Free Press, Macmillan.

- Porter, Michael (2001). *Estrategia Competitiva*. 28ª Ed. México: Compañía Editorial Continente.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Gestión. Grupo Planeta.
- Serida, Jaime; Alzamora, Jessica; Guerrero, Carlos; Borda, Armando; y Morales, Oswaldo (2020). “Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019”. *Esan.edu.pe*. Fecha de consulta: 26 de enero de 2020. Recuperado de <<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>>
- Stucchi, Pierino (2020)). “Reglas de Juego: Impuestos sobre los negocios digitales ¿Otro decreto de urgencia?”. En *Diario Gestión*. 8 de enero de 2020. Fecha de consulta: 26 de enero 2020. Recuperado de: <<https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2020/01/impuestos-sobre-los-negocios-digitales-otro-decreto-sin-urgencia.html>>

Anexos

Anexo 1. CANVAS

CANVAS		PLATAFORMA WEB		
1. Key Partners - #7	2. Key Activities - #5	3. Value Propositions - #2	4. Customer Relationships - #4	5. Customer Segments - #1
<p><i>Who are your key helpers?</i></p> <p>Bancos</p> <p>Empresa de análisis de data</p> <p>Marketing digital</p>	<p><i>What do you do?</i></p> <p>Campañas de marketing para captar profesionales que brinden el servicio</p> <p>El diseño y la funcionalidad de la plataforma debe ser amigable</p> <p>Estar bajo los estándares de Google Adwords</p> <p>Constante adecuación</p> <p>Exploración de datos</p>	<p><i>How do you help?</i></p> <p>Ser una plataforma que ponga en contacto a pymes con asesores y profesionales interesados en brindar servicios de asesoría y otorgar soluciones en forma remota, en todas las etapas de la empresa, desde la constitución hasta la madurez del negocio: constitución de la empresa, creación del logo, consultas legales, tributarias, contables, de procesos, marketing, inversiones y publicidad, entre otros.</p> <p>Accesibilidad</p> <p>Precio</p> <p>Rapidez de respuesta</p> <p>Variedad de servicios profesionales</p>	<p><i>How do you maintain contact with clients?</i></p> <p>Facilitar acceso a más profesionales que obtendrán ayuda para hacer crecer su negocio o formalizar su empresa.</p> <p>Buscar testimonios de clientes que usaron el servicio y que den ejemplo de resultados objetivos y medibles.</p> <p>Captar nuevos clientes ofreciendo servicios de membresía después de un periodo de prueba gratuita.</p> <p>Debe haber un mecanismo para asegurar que las transacciones se realicen a través de esta plataforma.</p>	<p><i>Whom do you help?</i></p> <p>Micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedores, profesionales independientes.</p> <p>Plataforma asequible y ágil para empresas con facturación mínima y que buscan soluciones fáciles y rápidas.</p>
	6. Key Resources - #6		7. Channels - #3	
	<p><i>Who are you and what kind of value do you possess?</i></p> <p>Área de programación</p> <p>Marketing digital</p> <p>Headhunters de talento y empresas</p> <p>Comercial para publicidad</p>		<p><i>How do the customers know you and how are the channels integrated with customer routines?</i></p> <p>Marketing digital</p> <p>Apps</p> <p>Paneles publicitarios</p> <p>Plataforma de búsqueda (tripadvisor)</p>	

1. Key Partners - #7	2. Key Activities - #5	3. Value Propositions - #2	4. Customer Relationships - #4	5. Customer Segments - #1
	Base de datos de potenciales candidatos		Redes sociales y chats Call center	
8. Cost Structure - #9			9. Incomes - #8	
Gastos preoperativos: Licencia de funcionamiento Implementación de oficina Estudio de mercado Constitución de la empresa Diseño de la página web Equipos IT			Suscripción de asesores Suscripción de buscadores Publicidad Webinars	
Costos fijos: Gastos de personal Gastos administrativos Depreciación Asesoría contable Asesoría legal			Costos variables: Licencias Marketing Publicidad Contingencias Plataforma de pago Paypal	

Fuente: Elaboración propia, 2019

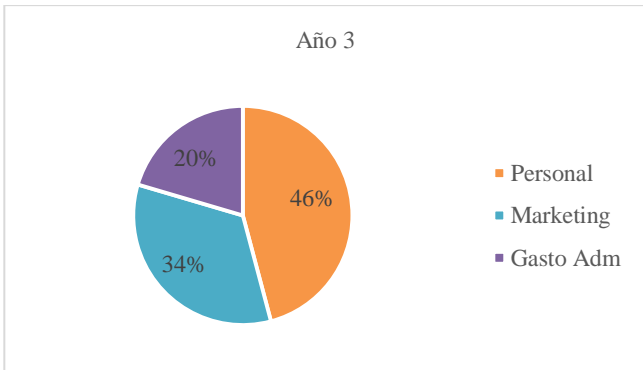
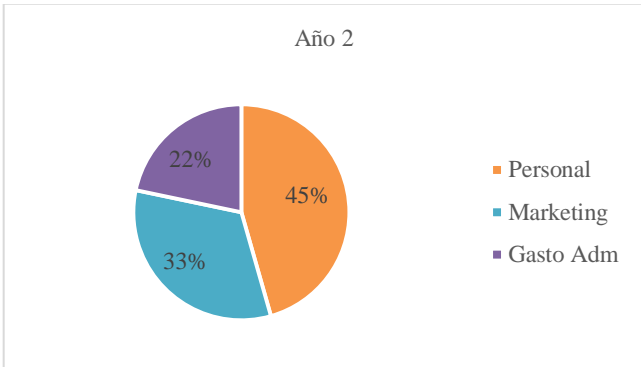
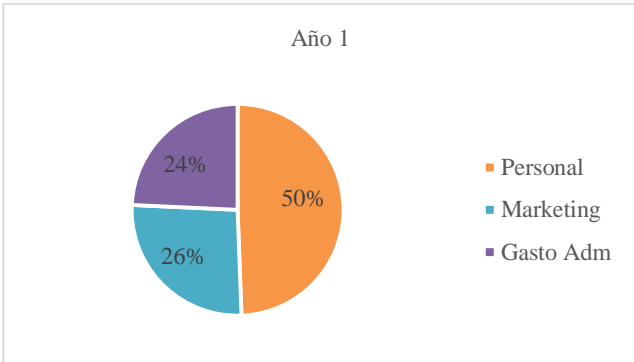
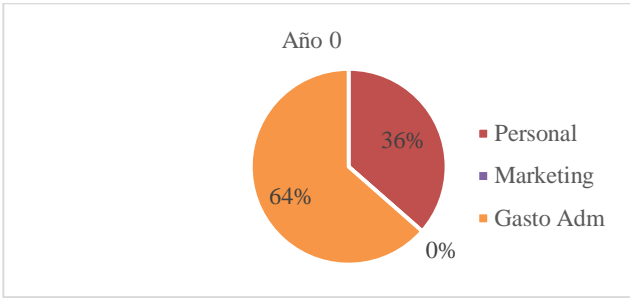
Anexo 2. Costos - Gastos del proyecto

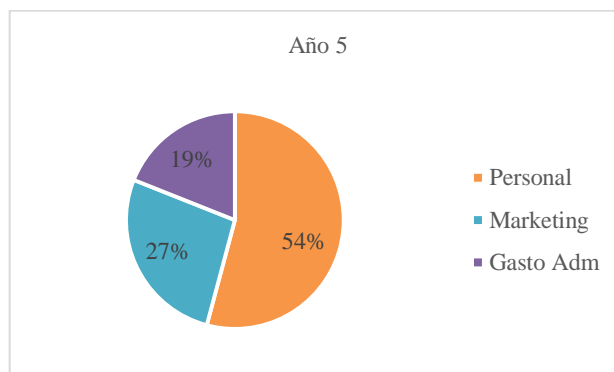
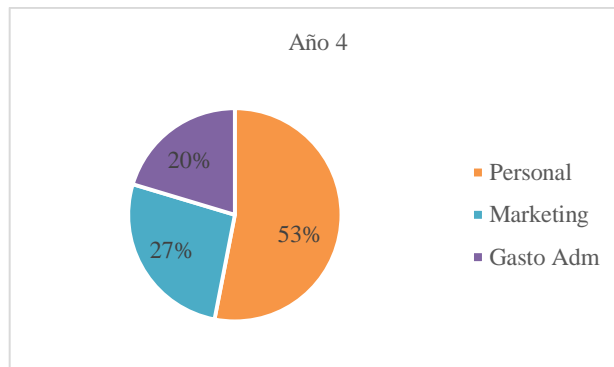
Estructura de costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de pagina web	17,700	-	-	-	-	-
Dominio	-	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
Mantenimiento de página web	-	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664
Servidor mantenimiento	-	5,664	5,664	5,664	5,664	5,664
Plataforma de pago (implem.)	19,942	-	-	-	-	-
Comisión Paypal % venta		35,368	99,162	104,701	140,429	118,971
Alquiler oficina	35,896	47,861	47,861	95,722	95,722	95,722
Equipos cómputo	2,360	16,520	4,720	9,440	7,080	2,360
Implantación de oficina (AF)	35,400	-	-	35,400	-	-
Licencia de funcionamiento	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950
Estudio de mercado	17,700	-	-	-	-	-
Constitución de la empresa	1,180	-	-	-	-	-
Mantenimiento oficina	1,423	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846
Luz	2,478	4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
Agua	708	1,416	1,416	1,416	1,416	1,416
Teléfono + Internet	2,478	4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
Celular	496	6,938	8,921	12,886	15,859	16,850
Servicios edificio	4,248	8,496	8,496	8,496	8,496	8,496
Movilidad	1,770	14,160	21,240	42,480	56,640	56,640
Útiles de oficina	7,080	14,160	14,160	14,160	14,160	14,160
Personal						
Administrador	32,700	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800
Marketing	32,700	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800
SAC supervisor	32,700	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800
SAC analistas	14,306	57,225	114,450	171,675	228,900	286,125
Soporte IT	20,438	81,750	81,750	81,750	81,750	81,750
Ejecutivo de cuentas	20,438	163,500	245,250	490,500	654,000	654,000
Comisión variable - vta buscador	-	3,465	14,525	36,754	44,644	48,983

Asesorías	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Contable	21,240	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	
Legal	28,320	56,640	56,640	56,640	56,640	56,640	
Tercerizados IT	-	47,861	47,861	47,861	47,861	47,861	
Contingencias	63,720	21,240	21,240	21,240	21,240	21,240	
Marketing y publicidad							
Marketing digital	-	199,082	385,988	625,165	437,807	405,730	
BTL/ PR	-	98,020	102,752	109,174	122,018	147,706	
ATL	-	74,975	119,959	127,457	142,452	172,441	
Call center		120,000	144,000	153,000	114,000	138,000	
Total egresos	420,370	1,533,424	2,005,138	2,710,664	2,755,862	2,839,839	12,265,296

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 3. Estructura de costos





Fuente: Elaboración propia, 2019, mediante programa de gráficos de Google

Anexo 4. Ingresos por suscripción

Suscripción buscadores						
Tipo de suscripción	% de participación de la cuota de mercado	Cuota año 1	Cuota año 2	Cuota año 3	Cuota año 4	Cuota año 5
Fee 1%	95%	4,560	7,227	12,211	14,833	16,274
Fee fijo S/. 50	5%	240	380	643	781	857
Total		4,800	7,607	12,854	15,613	17,131

Suscripción de buscadores					Ingreso por tipo de suscripción				
Tipo de suscripción	Precio por servicio	Velocidad año 1	Velocidad año 2	Velocidad año 3 al 5	Año 1	Año 2	Año 3	año 4	Año 5
Fee 1%	10	1.5	4	6	S/68,400	S/289,064	S/732,678	S/889,957	S/976,451
Fee fijo S/. 5	5	0.75	0.75	0.75	S/900	S/1,426	S/2,410	S/2,927	S/3,212
Total		2	5	7	69,300	290,490	735,088	892,885	979,663

Cantidad de solicitudes				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,840	28,906	73,268	88,996	97,645
180	285	482	585	642
7,020	29,192	73,750	89,581	98,288

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 5. Análisis FODA

Matriz FODA Consultaonline		Oportunidades						Amenazas			
		1. Políticas de Estado que benefician a los emprendimientos empresariales. Capital semilla (Ministerio de la Producción).	2. Crecimiento del uso de las TIC en la labor diaria de las empresas.	3. Mayor uso y confianza en la modalidad de pago electrónico.	4. Incremento de demanda de servicios digitales en el mercado.	5. Mayor acceso a equipos tecnológicos e internet.	6. Las plataformas digitales están desplazando a las empresas físicas tradicionales.	7. El Perú ocupa el primer lugar en el índice de espíritu emprendedor a nivel Latinoamérica (Informe del Global Entrepreneurship Monitor - GEM).	1. Inestabilidad política.	2. Clientes adversos a usar aplicativos o la web para realizar transacciones financieras.	3. Clientes que prefieren proveedores reales, no virtuales.
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3
Fortalezas											
1. Plataforma que brinda servicio a proveedores y clientes. Prosumidor.	F1	Ofrecer un servicio que se adapte a los requerimientos de los clientes - empresas y clientes - asesores. (F1,O1-O2-O4-O6-07).						Enfocar la propuesta de valor diferenciada que acompaña al cliente hasta que culmine el servicio, otorgándole seguridad y optimización de tiempo. (F1, A1-A2-A3)			
2. Equipo de trabajo con experiencia en áreas de soporte para empresas: marketing, finanzas, comercial, innovación.	F2	Usar la experiencia laboral del equipo para guiar y afianzar la estructura de la nueva empresa. (F2, O2).						Dar soporte continuo a las áreas de la empresa; los accionistas pueden ser los mejores consultores en su empresa. (F2, A3).			
3. Eficiente proceso de selección a través de experiencia comprobada y valoración del servicio de quienes brindarán el servicio de proveedor a través de la plataforma.	F3	Crear alianzas estratégicas con empresas especializadas en selección y evaluación de personal para asegurar la contratación de asesores idóneos. (F3,O4-O6-07).						Capacitación continua a todo el equipo operativo y comercial. (F3, A2-A3).			
4. Aseguramiento de la calidad y de la eficacia del tiempo del servicio brindado, teniendo como garantía el pago del cliente al proveedor una vez que se tenga la conformidad del servicio final.	F4	Utilizar un software que controle la calidad del servicio; optimización del tiempo empleado por los asesores para brindad un servicio garantizado. (F4,O3-O4-05).						La evaluación constante del servicio brindado por los asesores llevará a materializar la propuesta de valor. (F4, A1-A2-A3).			
5. Innovación permanente de nuevas tendencias tecnológicas.	F5	Actualización continua de la plataforma digital para asegurar la calidad del servicio. (F5, O2-O6-07).						Invertir en software y hardware que haga eficiente y óptimo el trabajo y estar siempre al nivel de la competencia. (F5, A2).			
Debilidades											
1. Nula experiencia por parte de los socios en el sector en que se desarrolla el servicio.	D1	Contratar personal operativo y de soporte especializado en temas de plataforma digital. (D1, O2- O4-O6).						Poner en marcha las actividades de difusión del plan de marketing. (D1, A2-A3).			
2. Capital propio limitado.	D2	Convertir el negocio en una empresa que genere utilidades y sea atractiva para mas inversionistas. (D2, O1-O6-07).						Buscar financiamiento externo para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. (D2, A1-A2-A3).			
3. Que todos los que ofrecen el servicio a través de la plataforma sean personas naturales o jurídicas formales para que puedan cumplir con el requerimiento de comprobante de pago al cliente.	D3	Incentivar a los asesores en la formalización de sus empresas para que tengan mayor opción de acceder a brindar servicios a empresas de cualquier tamaño. (D3, O2-O4-O6).						Asesoramiento legal para la aplicación de las disposiciones del gobierno en formalización de empresas. Todos los asesores deben ser formalizados antes de aceptarlos en la plataforma. (D3, A1-A2-A3).			
4. En la etapa inicial del proyecto, la plataforma estará destinada para servicios dentro del país.	D4	A través de la calificación de los servicios prestados a mediante Consultaonline, el prestigio del servicio se incrementará y alcanzará una cobertura amplia en las redes sociales, pudiendo atender servicios de clientes del exterior. (D4, O2-O4-O6).						Al lograr el objetivo de marketing del 80% de satisfacción del cliente, los servicios de la plataforma llegarán a tener reconocimiento internacional. (D4, A1-A2-A3).			

Fuente: Elaboración propia, 2019

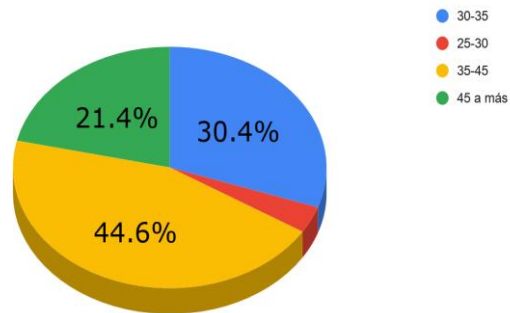
Anexo 6. Encuesta

Para poder medir el potencial éxito del negocio, se plantea una encuesta del tipo cuantitativa, donde se tomará una muestra representativa de potenciales buscadores y asesores con la finalidad de confirmar y establecer las siguientes incógnitas:

- ¿Cuál es el rango etario de los clientes?
- ¿Cuáles son las plataformas digitales más utilizadas hoy?
- ¿Cuáles son los sectores con mayor potencial de participación?
- ¿Cuál es el potencial de cuota de mercado?
- ¿Cuáles son los profesionales con mayor interés en brindar asesoría?
- ¿Cuáles son las principales áreas en que las empresas requieren asesoría?
- ¿Cuál es la forma actual en la que las empresas buscan asesoría?
- ¿Cuál es la forma actual en la que los asesores ofrecen asesoría?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio que brinda esta plataforma?

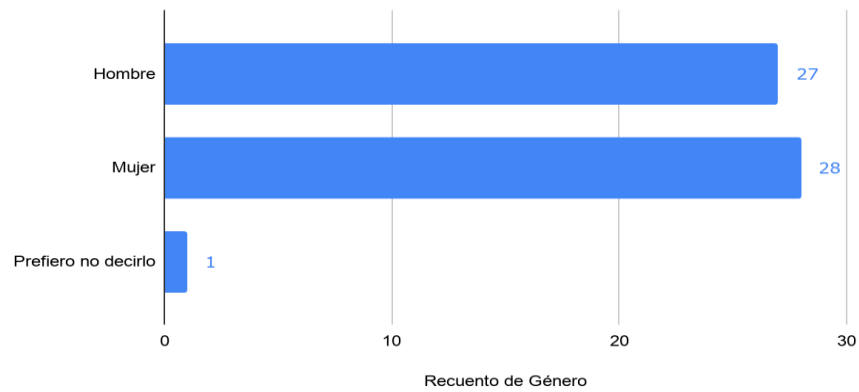
Anexo 7. Datos obtenidos de la encuesta

¿Cuántos años tienes?

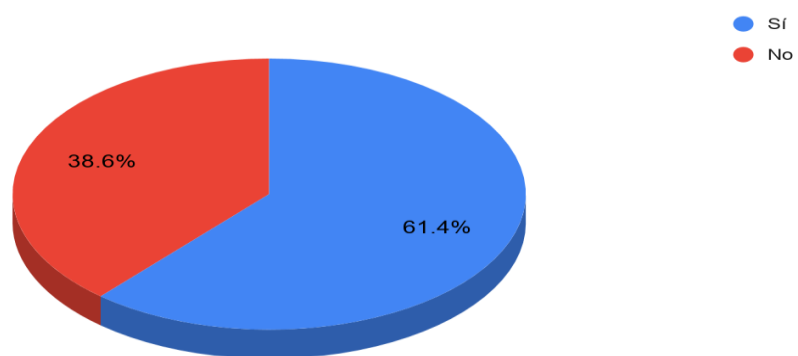


Tres cuartos de la muestra tienen entre 30 y 45 años.

Género

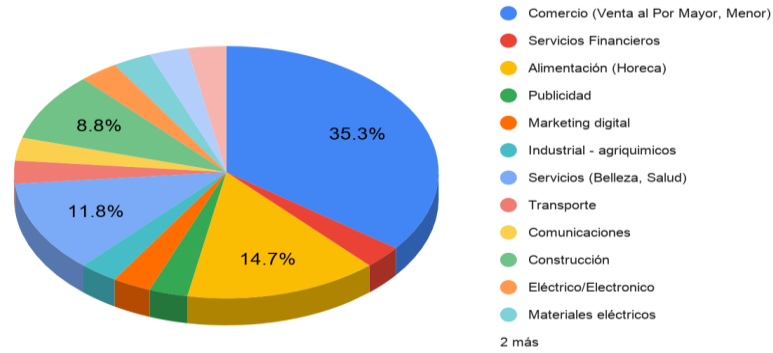


¿Es usted dueño o trabaja en una PYME (pequeña o mediana empresa)?



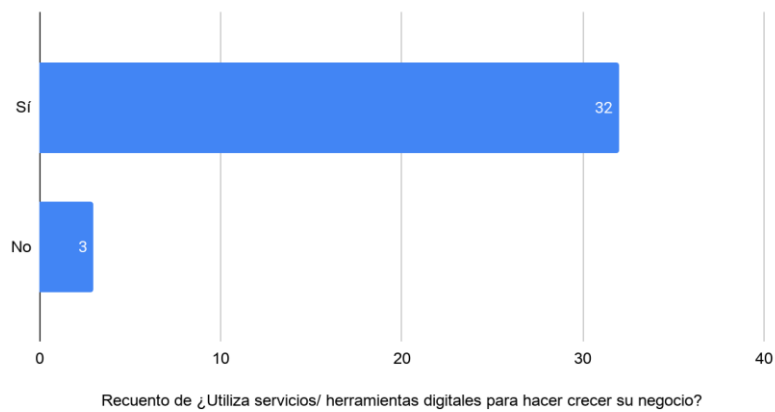
Más de la mitad de la muestra es dueña o trabaja en una PYME.

¿De qué industria es su empresa?



Los sectores con mayor representación en la muestra fueron comercio, alimentación, servicios y marketing.

¿Utiliza servicios/ herramientas digitales para hacer crecer su negocio?



El 91% de la muestra utiliza servicios o herramientas digitales para promover y hacer crecer su negocio.

¿Cada cuánto contrata estos servicios o contrataría estos servicios?



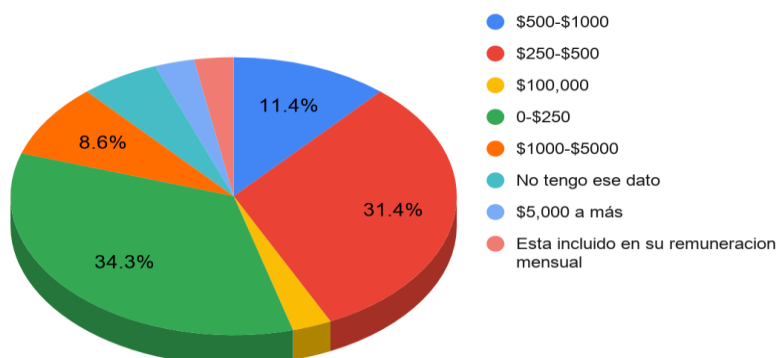
La mitad de la muestra tiene una frecuencia de contratación de entre una vez por mes y una vez cada dos meses; la cuarta parte los contrata según necesidad puntual. Solo el 2.9% no lo contrataría.

¿Qué proveedores contrata para desarrollar estos servicios/herramientas digitales o contrataría?



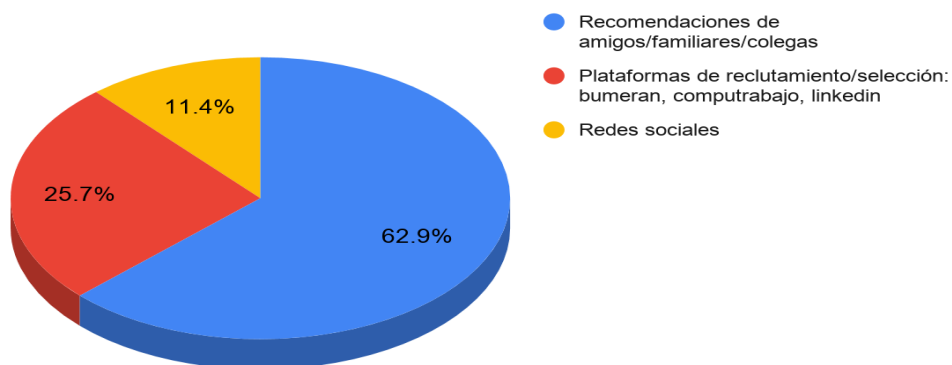
EL 51.5% de la muestra terceriza los servicios digitales.

¿Cuánto pagaste o pagarías por estos servicios?



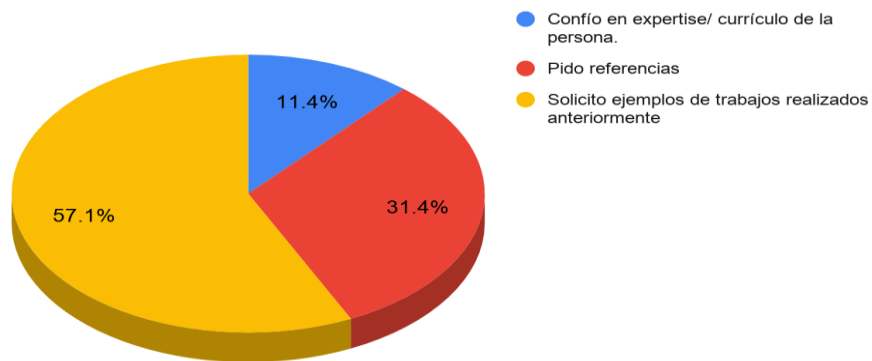
El 65% está dispuesto a pagar hasta 500 dólares y un 20% paga entre 500 y 5.000. La cantidad es inversamente proporcional al costo del servicio y esto está dentro de los valores esperados por el modelo de negocio.

¿Cómo conseguiste o conseguirías la persona idónea para hacer este trabajo?



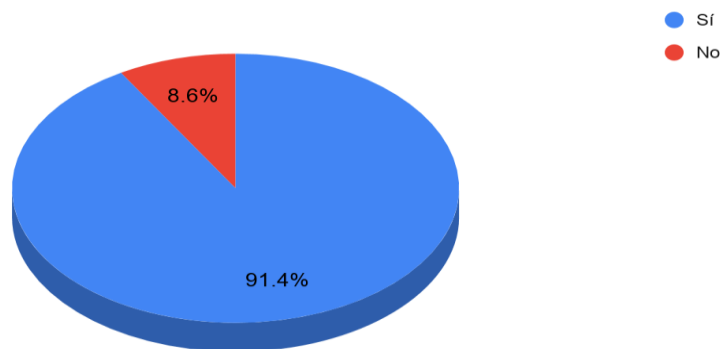
El 100% optaría por buscar esta información a través de nuestra plataforma, ya que está integrará las opciones de búsqueda que hoy utilizan.

¿Cómo sabe o sabría que el trabajo que ha contratado es de buena calidad?



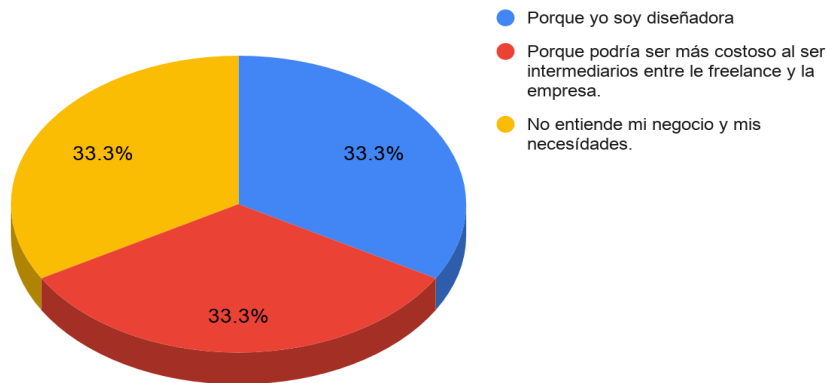
El 88% de la muestra juzga la calidad del servicio con base en una referencia y ejemplo de trabajos anteriores.

¿Contrataría servicios de desarrollo digital para su empresa mediante una plataforma digital que reúna los mejores talentos expertos en estos temas?



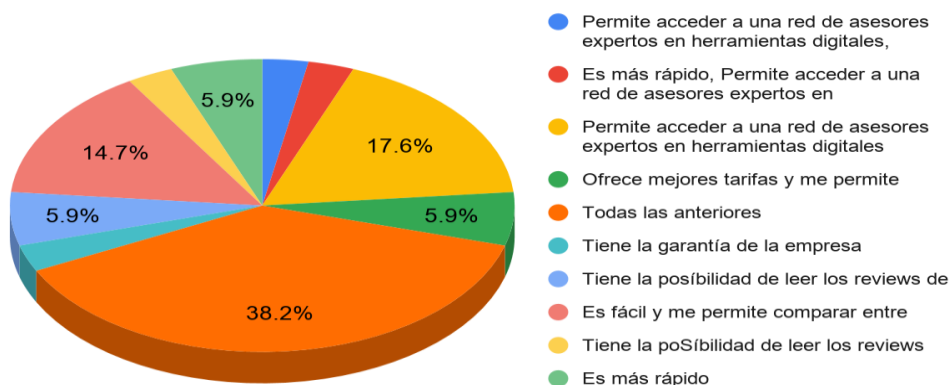
EL 91.4% contrataría a través de nuestra plataforma.

¿Cuales serían las razones por las cuales no utilizaría esta plataforma?



El 8.6% dijo que no utilizaría la plataforma, 33.3% indico que no la usaría porque considera que podría ser más costosa debido a la intermediación, otro 33.3% por el temor de que no se logre entender la necesidad o el modelo de negocio y, por último, un porcentaje similar, porque ellos mismos realizan el trabajo.

¿Cuáles serían las razones por las cuales utilizaría esta plataforma?



Un tercio de la muestra utilizará la plataforma porque le permite acceder a una red de asesores expertos en herramientas digitales de manera fácil, donde pueden comparar; un tercio, porque puede leer *reviews*, saber de antemano las tarifas y compararlas, y porque es más rápido; finalmente, el tercio restante la utilizará por todas las razones anteriores.

Fuente: Elaboración propia, 2019, mediante programa de gráficos de Google.

Anexo 8. Estados de resultados proyectados en soles – Consulta Online

	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales	707.350	1.983.233	3.490.018	4.680.975	5.948.532
Costo de ventas	-14.160	-14.160	-14.160	-14.160	-14.160
Utilidad bruta	693.190	1.969.073	3.475.858	4.666.815	5.934.372
Gastos administrativos	-293.480	-290.743	-403.928	-383.302	-379.573
Gastos de ventas	-38.833	-113.686	-141.455	-185.073	-167.954
Gastos de personal	-694.875	-833.850	-1.136.325	-1.357.050	-1.414.275
Gastos de marketing	-492.077	-752.699	-1.014.796	-816.277	-863.877
Utilidad operativa	(826.074)	(21.905)	779.354	1.925.113	3.108.693
Depreciación	-7.000	-8.000	-13.000	-25.375	-21.000
Intereses	-76.101	-64.122	-50.705	-35.679	-18.849
Utilidad antes de impuestos	(909.175)	(94.027)	715.649	1.864.059	3.068.843
Impuesto a la renta	0	0	-211.116	-549.897	-905.309
Utilidad neta	(909.175)	(94.027)	504.532	1.314.162	2.163.535

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 9. Balance general proyectado (expresado en nuevos soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Activo corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	630,942	635,552	1,470,130	2,860,802	5,268,455
Total activo corriente	630,942	635,552	1,470,130	2,860,802	5,268,455
Activo no corriente					
Inmueble, Maquinaria y Equipo neto	46,000	50,000	88,000	94,000	96,000
Depreciación	(7,875)	(15,875)	(28,875)	(54,250)	(75,250)
Total activo no corriente	38,125	34,125	59,125	39,750	20,750
Total activo	669,067	669,677	1,529,255	2,900,552	5,289,205
Pasivo					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	598,226	843,911	1,122,212	979,827	1,004,419
Préstamos por pagar (CP)	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar diversas	62,980	87,913	340,639	716,141	1,092,830
Total pasivo corriente	661,206	931,824	1,462,852	1,695,968	2,097,248
Pasivo no corriente					
Préstamo bancario	534,698	422,858	297,598	157,306	-
Intereses bancarios	169,409	105,267	54,545	18,855	-
Total pasivo no corriente	704,106	528,125	352,143	176,162	-
Patrimonio					
Capital social	634,174	634,174	634,174	634,174	634,174
Reserva legal	-	-	-	131,416	347,770
Utilidad acumulada	(421,245)	(1,330,420)	(1,424,446)	(919,914)	262,832
Resultado del ejercicio	-909,175	-94,027	504,532	1,182,746	1,947,181
Total patrimonio	(696,245)	(790,272)	(285,740)	1,028,422	3,191,957
Total pasivo y patrimonio	669,067	669,677	1,529,255	2,900,552	5,289,205

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 10. Tesorería mensual proyectada a 5 años

	Jul-0	Ago-0	Sep-0	Oct-0	Nov-0	Dic-0	Año 0
Saldo inicial	634,174	532,744	468,956	405,168	341,381	277,593	2,660,016
Ingresos							
Ventas asesores	0	0	0	0	0	0	0
Ventas buscadores	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0
Total ingresos	634,174	532,744	468,956	405,168	341,381	277,593	2,660,016
Gastos							0
Diseño de pagina web	17,700	0	0	0	0	0	17,700
Dominio	-	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento de pagina web	-	0	0	0	0	0	0
Servidor mantenimiento	-	0	0	0	0	0	0
Plataforma de pago (implem.)	19,942	0	0	0	0	0	19,942
Comisión Paypal % venta	-	0	0	0	0	0	0
Alquiler oficina	5,983	5,983	5,983	5,983	5,983	5,983	35,896
Equipos cómputo	393	393	393	393	393	393	2,360
Implementación de oficina (AF)	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	35,400
Licencia de funcionamiento	492	492	492	492	492	492	2,950
Estudio de mercado	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	17,700
Constitución de la empresa	197	197	197	197	197	197	1,180
Mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	1,423
Luz	413	413	413	413	413	413	2,478
Agua	118	118	118	118	118	118	708
Teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	2,478
Celular	83	83	83	83	83	83	496
Servicios edificio	708	708	708	708	708	708	4,248
Movilidad	295	295	295	295	295	295	1,770
Útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	7,080
Personal	25,547	25,547	25,547	25,547	25,547	25,547	153,281
Asesorías	18,880	18,880	18,880	18,880	18,880	18,880	113,280
Marketing y publicidad	-	-	-	-	-	-	0
Total egresos	101,430	63,788	63,788	63,788	63,788	63,788	420,370
Total tesorería	532,744	468,956	405,168	341,381	277,593	213,805	2,239,647

	Ene-1	Feb-1	Mar-1	Abr-1	May-1	Jun-1	Jul-1	Ago-1	Sep-1	Oct-01	Nov-01	Dec-01	Año 1
Saldo inicial	213,805	144,965	76,126	7,286	(61,553)	(130,393)	(199,232)	(268,072)	(336,911)	(405,751)	(474,590)	(543,430)	(1,977,752)
Ingresos													
Ventas asesores	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	53,171	638,050
Ventas buscadores	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	69,300
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total ingresos	272,750	203,911	135,071	66,232	(2,608)	(71,447)	(140,287)	(209,126)	(277,966)	(346,805)	(415,645)	(484,484)	(1,270,402)
Gastos													0
Diseño de pagina web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Dominio	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,832
Mantenimiento de pagina web	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Servidor mantenimiento	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Plataforma de pago (implem.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Comisión Paypal % venta	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	2,947	35,368
Alquiler oficina	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	47,861
Equipos cómputo	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	16,520
Implementación de oficina (AF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Licencia de funcionamiento	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2,950
Estudio de mercado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,846

	Ene-1	Feb-1	Mar-1	Abr-1	May-1	Jun-1	Jul-1	Ago-1	Sep-1	Oct-01	Nov-01	Dec-01	Año 1
Luz	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Agua	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,416
Teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Celular	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,938
Servicios edificio	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	8,496
Movilidad	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Personal	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	698,340
Asesorías	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	168,221
Marketing y publicidad	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	41,006	492,077
Total egresos	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	127,785	1,533,424
Total tesorería	144,965	76,126	7,286	(61,553)	(130,393)	(199,232)	(268,072)	(336,911)	(405,751)	(474,590)	(543,430)	(612,269)	(2,803,826)

	Ene-2	Feb-2	Mar-2	Abr-2	May-2	Jun-2	Jul-2	Ago-2	Sep-2	Oct-02	Nov-02	Dec-02	Año 2
Saldo inicial	(612,269)	(614,095)	(615,920)	(617,746)	(619,571)	(621,396)	(623,222)	(625,047)	(626,873)	(628,698)	(630,523)	(632,349)	(7,467,710)
Ingresos													
Ventas asesores	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	138,570	1,662,843
Ventas buscadores	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	24,208	290,490
Publicidad	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	29,900
Total ingresos	(447,000)	(448,825)	(450,651)	(452,476)	(454,302)	(456,127)	(457,952)	(459,778)	(461,603)	(463,429)	(465,254)	(467,079)	(5,484,477)
Gastos													
Diseño de pagina web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Dominio	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,832
Mantenimiento de pagina web	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Servidor mantenimiento	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Plataforma de pago (implem.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Comisión Paypal % venta	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	8,263	99,162
Alquiler oficina	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	47,861
Equipos cómputo	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	4,720
Implementación de oficina (AF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Licencia de funcionamiento	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2,950
Estudio de mercado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

	Ene-2	Feb-2	Mar-2	Abr-2	May-2	Jun-2	Jul-2	Ago-2	Sep-2	Oct-02	Nov-02	Dec-02	Año 2
Mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,846
Luz	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Agua	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,416
Teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Celular	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	743	8,921
Servicios edificio	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	8,496
Movilidad	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770	21,240
Útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Personal	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	70,698	848,375
Asesorías	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	168,221
Marketing y publicidad	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	62,725	752,699
Total egresos	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	167,095	2,005,138
Total tesorería	(614,095)	(615,920)	(617,746)	(619,571)	(621,396)	(623,222)	(625,047)	(626,873)	(628,698)	(630,523)	(632,349)	(634,174)	(7,489,614)

	Ene-3	Feb-3	Mar-3	Abr-3	May-3	Jun-3	Jul-3	Ago-3	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dec-03	Año 3
Saldo inicial	(634,174)	(569,228)	(504,282)	(439,336)	(374,390)	(309,443)	(244,497)	(179,551)	(114,605)	(49,659)	15,288	80,234	(3,323,643)
Ingresos													
Ventas Asesores	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	225,054	2,700,654
Ventas Buscadores	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	61,257	735,088
Publicidad	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	54,276
Total Ingresos	(343,339)	(278,393)	(213,447)	(148,501)	(83,555)	(18,609)	46,338	111,284	176,230	241,176	306,122	371,069	166,375
Gastos													
Diseño de pagina web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Dominio	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,832
mantenimiento de pagina web	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
servidor mantenimiento	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Plataforma de Pago (implem.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
comisión Paypal % vta	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	8,725	104,701
Alquiler oficina	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	95,722
equipos cómputo	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	9,440
Implementación de oficina (AF)	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	35,400
Licencia de funcionamiento	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2,950
Estudio de mercado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,846

	Ene-3	Feb-3	Mar-3	Abr-3	May-3	Jun-3	Jul-3	Ago-3	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dec-03	Año 3
Luz	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
agua	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,416
teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
celular	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	12,886
servicios edificio	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	8,496
Movilidad	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	42,480
útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Personal	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	97,757	1,173,079
Asesorías	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	168,221
Marketing y Publicidad	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	84,566	1,014,796
Total Egresos	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	225,889	2,710,664
Total Tesorería	(569,228)	(504,282)	(439,336)	(374,390)	(309,443)	(244,497)	(179,551)	(114,605)	(49,659)	15,288	80,234	145,180	(2,544,289)

	Ene-4	Feb-4	Mar-4	Abr-4	May-4	Jun-4	Jul-4	Ago-4	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dec-04	Año 4
Saldo inicial	145,180	305,606	466,032	626,458	786,884	947,310	1,107,736	1,268,162	1,428,589	1,589,015	1,749,441	1,909,867	12,330,280
Ingresos													
Ventas asesores	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	308,833	3,705,997
Ventas buscadores	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	74,407	892,885
Publicidad	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	82,093
Total ingresos	535,261	695,687	856,113	1,016,539	1,176,965	1,337,392	1,497,818	1,658,244	1,818,670	1,979,096	2,139,522	2,299,948	17,011,255
Gastos													
Diseño de pagina web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominio	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,832
mantenimiento de pagina web	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Servidor mantenimiento	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Plataforma de pago (implem.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Comisión Paypal % venta	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	11,702	140,429
Alquiler oficina	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	95,722
Equipos cómputo	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	7,080
Implementación de oficina (AF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Licencia de funcionamiento	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2,950
Estudio de mercado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,846

	Ene-4	Feb-4	Mar-4	Abr-4	May-4	Jun-4	Jul-4	Ago-4	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dec-04	Año 4
Luz	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Agua	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,416
Teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Celular	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	1,322	15,859
Servicios edificio	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	8,496
Movilidad	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	56,640
Útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Personal	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	116,808	1,401,694
Asesorías	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	168,221
Marketing y publicidad	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	68,023	816,277
Total egresos	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	229,655	2,755,862
Total tesorería	305,606	466,032	626,458	786,884	947,310	1,107,736	1,268,162	1,428,589	1,589,015	1,749,441	1,909,867	2,070,293	14,255,393

	Ene-5	Feb-5	Mar-5	Abr-5	May-5	Jun-5	Jul-5	Ago-5	Sep-5	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Año 5
Saldo inicial	2,070,293	2,329,351	2,588,408	2,847,466	3,106,524	3,365,582	3,624,639	3,883,697	4,142,755	4,401,812	4,660,870	4,919,928	41,941,325
Ingresos													
Ventas asesores	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	405,302	4,863,624
Ventas buscadores	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	81,639	979,663
Publicidad	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	8,770	105,244
Total ingresos	2,566,004	2,825,062	3,084,119	3,343,177	3,602,235	3,861,293	4,120,350	4,379,408	4,638,466	4,897,523	5,156,581	5,415,639	47,889,857
Gastos													
Diseño de página web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Dominio	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,832
Mantenimiento de pagina web	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Servidor mantenimiento	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	5,664
Plataforma de pago (implem.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Comisión Paypal % venta	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	9,914	118,971
Alquiler oficina	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	7,977	95,722
Equipos cómputo	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	2,360
Implementación de oficina (AF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Licencia de funcionamiento	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2,950
Estudio de mercado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Mantenimiento oficina	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,846

	Ene-5	Feb-5	Mar-5	Abr-5	May-5	Jun-5	Jul-5	Ago-5	Sep-5	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Año 5
Luz	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Agua	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1,416
Teléfono + internet	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4,956
Celular	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404	16,850
Servicios edificio	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	8,496
Movilidad	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	4,720	56,640
Útiles de oficina	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,160
Personal	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	121,938	1,463,258
Asesorías	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	14,018	168,221
Marketing y publicidad	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	71,990	863,877
Total egresos	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	236,653	2,839,839
Total tesorería	2,329,351	2,588,408	2,847,466	3,106,524	3,365,582	3,624,639	3,883,697	4,142,755	4,401,812	4,660,870	4,919,928	5,178,986	45,050,018

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 11. Cronograma de financiamiento

Análisis de créditos con periodo de gracia convencional			
Mont necesario	616,731.85		
Seguro al desembolso	200.00		
Monto del préstamo	616,931.85		
Tasa	0.9489% mensual	12%	anual
Plazo de gracia	6 mes		
Plazo de cuotas	60 meses		
Periodo de renta	Mensual		
Cuota parcial	13,532.83		
Seguro de desgravamen	15.00		

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota parcial	Seguro desgrav.	Cuota final	Saldo final
De gracia 1	616,931.85	-	5,853.94	5,853.94	15.00	5,868.94	616,931.85
De gracia 2	616,931.85	-	5,853.94	5,853.94	15.00	5,868.94	616,931.85
1	616,931.85	7,678.89	5,853.94	13,532.83	15.00	13,547.83	609,252.95
2	609,252.95	7,751.75	5,781.08	13,532.83	15.00	13,547.83	601,501.20
3	601,501.20	7,825.31	5,707.52	13,532.83	15.00	13,547.83	593,675.89
4	593,675.89	7,899.56	5,633.27	13,532.83	15.00	13,547.83	585,776.33
5	585,776.33	7,974.52	5,558.31	13,532.83	15.00	13,547.83	577,801.81
6	577,801.81	8,050.19	5,482.64	13,532.83	15.00	13,547.83	569,751.62
7	569,751.62	8,126.57	5,406.26	13,532.83	15.00	13,547.83	561,625.05
8	561,625.05	8,203.69	5,329.14	13,532.83	15.00	13,547.83	553,421.36
9	553,421.36	8,281.53	5,251.30	13,532.83	15.00	13,547.83	545,139.83
10	545,139.83	8,360.11	5,172.72	13,532.83	15.00	13,547.83	536,779.72
11	536,779.72	8,439.44	5,093.39	13,532.83	15.00	13,547.83	528,340.29
12	528,340.29	8,519.52	5,013.31	13,532.83	15.00	13,547.83	519,820.77
13	519,820.77	8,600.36	4,932.47	13,532.83	15.00	13,547.83	511,220.41
14	511,220.41	8,681.96	4,850.86	13,532.83	15.00	13,547.83	502,538.45
15	502,538.45	8,764.35	4,768.48	13,532.83	15.00	13,547.83	493,774.10
16	493,774.10	8,847.51	4,685.32	13,532.83	15.00	13,547.83	484,926.59

17	484,926.59	8,931.46	4,601.37	13,532.83	15.00	13,547.83	475,995.13
Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota parcial	Seguro desgrav.	Cuota final	Saldo final
18	475,995.13	9,016.21	4,516.62	13,532.83	15.00	13,547.83	466,978.92
19	466,978.92	9,101.76	4,431.07	13,532.83	15.00	13,547.83	457,877.16
20	457,877.16	9,188.13	4,344.70	13,532.83	15.00	13,547.83	448,689.03
21	448,689.03	9,275.31	4,257.52	13,532.83	15.00	13,547.83	439,413.72
22	439,413.72	9,363.32	4,169.51	13,532.83	15.00	13,547.83	430,050.39
23	430,050.39	9,452.17	4,080.66	13,532.83	15.00	13,547.83	420,598.22
24	420,598.22	9,541.86	3,990.97	13,532.83	15.00	13,547.83	411,056.36
25	411,056.36	9,632.40	3,900.43	13,532.83	15.00	13,547.83	401,423.96
26	401,423.96	9,723.80	3,809.03	13,532.83	15.00	13,547.83	391,700.16
27	391,700.16	9,816.07	3,716.76	13,532.83	15.00	13,547.83	381,884.09
28	381,884.09	9,909.21	3,623.62	13,532.83	15.00	13,547.83	371,974.88
29	371,974.88	10,003.24	3,529.59	13,532.83	15.00	13,547.83	361,971.65
30	361,971.65	10,098.16	3,434.67	13,532.83	15.00	13,547.83	351,873.49
31	351,873.49	10,193.97	3,338.85	13,532.83	15.00	13,547.83	341,679.52
32	341,679.52	10,290.70	3,242.13	13,532.83	15.00	13,547.83	331,388.81
33	331,388.81	10,388.35	3,144.48	13,532.83	15.00	13,547.83	321,000.47
34	321,000.47	10,486.92	3,045.91	13,532.83	15.00	13,547.83	310,513.54
35	310,513.54	10,586.43	2,946.40	13,532.83	15.00	13,547.83	299,927.11
36	299,927.11	10,686.88	2,845.95	13,532.83	15.00	13,547.83	289,240.23
37	289,240.23	10,788.29	2,744.54	13,532.83	15.00	13,547.83	278,451.94
38	278,451.94	10,890.66	2,642.17	13,532.83	15.00	13,547.83	267,561.28
39	267,561.28	10,994.00	2,538.83	13,532.83	15.00	13,547.83	256,567.29
40	256,567.29	11,098.32	2,434.51	13,532.83	15.00	13,547.83	245,468.97
41	245,468.97	11,203.63	2,329.20	13,532.83	15.00	13,547.83	234,265.35
42	234,265.35	11,309.93	2,222.90	13,532.83	15.00	13,547.83	222,955.41
43	222,955.41	11,417.25	2,115.58	13,532.83	15.00	13,547.83	211,538.16
44	211,538.16	11,525.59	2,007.24	13,532.83	15.00	13,547.83	200,012.57
45	200,012.57	11,634.95	1,897.88	13,532.83	15.00	13,547.83	188,377.62
46	188,377.62	11,745.35	1,787.48	13,532.83	15.00	13,547.83	176,632.27

47	176,632.27	11,856.80	1,676.03	13,532.83	15.00	13,547.83	164,775.47
----	------------	-----------	----------	------------------	-------	------------------	------------

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota parcial	Seguro desgrav.	Cuota final	Saldo final
48	164,775.47	11,969.31	1,563.52	13,532.83	15.00	13,547.83	152,806.16
49	152,806.16	12,082.88	1,449.95	13,532.83	15.00	13,547.83	140,723.28
50	140,723.28	12,197.54	1,335.29	13,532.83	15.00	13,547.83	128,525.74
51	128,525.74	12,313.28	1,219.55	13,532.83	15.00	13,547.83	116,212.46
52	116,212.46	12,430.11	1,102.72	13,532.83	15.00	13,547.83	103,782.35
53	103,782.35	12,548.06	984.77	13,532.83	15.00	13,547.83	91,234.29
54	91,234.29	12,667.13	865.70	13,532.83	15.00	13,547.83	78,567.17
55	78,567.17	12,787.32	745.51	13,532.83	15.00	13,547.83	65,779.84
56	65,779.84	12,908.66	624.17	13,532.83	15.00	13,547.83	52,871.19
57	52,871.19	13,031.15	501.68	13,532.83	15.00	13,547.83	39,840.04
58	39,840.04	13,154.80	378.03	13,532.83	15.00	13,547.83	26,685.24
59	26,685.24	13,279.62	253.21	13,532.83	15.00	13,547.83	13,405.63
60	13,405.63	13,405.63	127.20	13,532.83	15.00	13,547.83	0.00

616,931.85 206,745.79 823,677.64 930.00 824,607.64

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Yaquir Maurice Gleiser Danon

Nació en Florida, Estados Unidos de Norteamérica, el 4 de octubre de 1991. Es científico desarrollador de inteligencia artificial, gerente de innovación, emprendedor, fundador y director de 3DREY y Omni-ciencia, start-ups de servicios que impulsan la tecnología localmente. Físico y filósofo de la Universidad de Michigan, en Ann Arbor. Cuenta con siete años de experiencia.

Keiko Yumiko Laos Chung

Nació en Chiclayo el 17 de setiembre de 1979. Es licenciada en contabilidad y auditoría de la Universidad de Piura. Obtuvo un máster en dirección económico-financiera del Centro de Estudios Financieros de Barcelona, España. Cuenta con más de trece años de experiencia en finanzas, contabilidad, auditoría y control interno. Actualmente trabaja en el área de finanzas de Eaton Industries SAC.

Andrea Olivares Dávila

Nació en Lima el 11 de noviembre de 1989. Es licenciada en administración de empresas de la Universidad del Pacífico. Actualmente es *marketing manager* en HughesNet Peru, con más de nueve años de experiencia en el área de marketing.

Diego Gino Pomar Caballero

Nació en Lima el 20 de marzo de 1988. Es licenciado en administración de empresas de la Universidad de Lima. Trabajó en el área comercial en Ambev Perú y Mondeléz Internacional. Actualmente es gerente de ventas CD Lima Sur - Anheuser -Busch InBev (Backus), con más de once años de experiencia en el sector de consumo masivo – área comercial.

Roberto Carlos Sevilla Chávez

Nació en Lima el 21 de diciembre de 1984. Es ingeniero civil de la Universidad Ricardo Palma y cuenta con un diplomado de gerencia de construcción de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y un diplomado en finanzas para no especialistas de la Universidad del Pacífico. Actualmente es gerente de negocio inmobiliario en la inmobiliaria y constructora Marcan, con más de diez años de experiencia en el sector inmobiliario.